

# الإشراف التربوي والتوجيه الفني

د/ طارق عبدالرؤوف عامر

مؤسسة طيبة

\* مكتبة ابن عمرش \*

\*.Telegram : @edubook

# الإشراف التربوي والتوجيه الفني

دكتور

طارق عبد الرؤوف عامر

المصدر : قناة (كتب تربوية) على التليجرام .

الناشر

مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع

7 شارع علام حسين - ميدان الظاهر - القاهرة

ت - 0227867198 / 0227876470

فاكس / 0227876471

محمول / 0112155522 - 0191848808 - 0106242622

الطبعة الاولى 2010

فهرسة أثناء النشر من دار الكتب والوثائق القومية المصرية

عامر، طارق عبد الرؤوف .

الإشراف التربوي والتوجيه الفني / طارق عبد الرؤوف عامر . - ط 1 . - القاهرة :

مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، 2010 .

239 ص ؛ 24 سم .

تدمك : 5- 183 - 431 - 977 - 978 .

1 - الإشراف التربوي

2 - التوجيه التربوي

1 - العنوان

371,4

رقم الإيداع ، 2010/2988

\* المصلى : قناة (كتب ترويت) على التليجرام .





## إهداء

الى روح ابنتي العالمة (مبار)

تغمدا الله بواسع رحمته وادخلها الله فسيح جناته

الى ابناى الاعزاء « عبد الرؤوف ومحمد »

## بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد محمد صلى الله عليه وسلم  
خاتم الأنبياء والمرسلين وعلى آله والصحابة أجمعين ﴾

### تقديم

يعتبر الإشراف وظيفية رئيسية لأجل إدارة وتنظيم الدراسة وليس واجباً أو وظيفة معينة أو إقامة تكنيك معين. ويعد الإشراف التربوي أحد العناصر الهامة في منظومة التربية حيث أن تنفيذ السياسة التعليمية يحتاج إلى إشراف تربوي فعال يعمل على تحسينها ، كما يعتبر الإشراف التربوي أحد آليات ضمان تنفيذ المهام الوظيفية والأكاديمية داخل المدرسة كما يعتبر واحد من الخدمات المهنية التي يقدمها المسئولون التربويون بهدف مساعدة المعلمين وإكسابهم القدرة على تنفيذ المنهج وتطوير البيئة التعليمية المناسبة مما يزيد من كفاءة القائد التربوي وتحقق الأهداف العامة للنظام التعليمي.

والإشراف التربوي جزء من العملية التربوية شأنه بقية عناصر النظم التربوية الأخرى يواجه الكثير من المعوقات والمشكلات التي يمكن أن تقف حائلاً دون تحقيقه لأهدافه في تطوير عملية التدريس وتحسينها.

ويمثل بذلك ميدان الإشراف التربوي ميداناً هاماً في مجال التربية والتعليم وخاصة بالنسبة للمعلم الذي يتولى تربية الطلاب ليجعل منهم مواطنين صالحين نامين عقلياً وانفعالياً ووجدانياً واجتماعياً ونفسياً.

ويعد تطور مفهوم الإشراف التربوي أصبح من الضروري وجود مشرف تربوي يساعد المعلمين على حل مشكلاتهم التربوية والتعليمية التي تواجههم ويحثهم على العمل والتجديد والابتكار وتقديم الخبرات التربوية لتضمن عدم تدنى أو جمود التعليم بسبب الكسل الفعلي الذي يصيب بعض من المعلمين،

المصدر : قناة كتب تربوية على التليجرام

كما أن وجود المشرف المؤهل تربوياً يعد من الوسائل الفعالة في النهوض بالتعليم حيث يدرك المجتمعون بالتربية أهمية وحيوية الدور الذي يقوم به المشرف وأن المشرف بيده مستقبل المعلم أكثر من أى معلم منفرد.

ونظراً لأهمية الإشراف الفني في العملية التربوية والدور الذي يقوم به بالارتقاء بمستوى الخدمة التعليمية فمن الضروري العناية باختيار المشرفين الفنيين وأن الهدف من الإشراف الفني هو تحسين تربية الناشئ، وبهذا يعمل الإشراف الفني على إنشاء برنامج تعليمي أكثر ملائمة لحاجات التلاميذ في مجتمع ديمقراطي حديث وتوفير المادة والطريقة التي تمكن التلاميذ من التعليم وبذلك فإن الفني هو عملية توجيه وتقويم نافذ للعملية التعليمية والتربوية.

ويعتبر التوجيه هو الوظيفة الرئيسية المثالية في العملية الإدارية، كما يعتبر التوجيه التربوي والإرشاد من أهم وسائل التربية في تحقيق أهدافها وعن طريق الإرشاد يستطيع الفرد التعبير عن مشكلاته بأسلوب إيجابي ومنظم ويشبع حاجاته النفسية والفسولوجية التي لم تهيأ له إشباعها بصورة تلقائية كما يهدف التوجيه إلى الأخذ بيد أفراد القوى العاملة بالمؤسسة من خلال القيادة الرشيدة وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

وأن الموجة التربوي قائد منوط به مهام حيوية ينبغي أن تتوافر فيه خصائص مهارات فنية تمكنه من أداء رسالته التعليمية بنجاح وفعالية.

وبذلك يسعى التوجيه الفني من خلال فئات التوجيه إلى تحقيق أهداف متعددة مرتبطة بأطراف العملية التعليمية وهم المعلمون والتلاميذ ويحتوي هذا الكتاب على الموضوعات التالية:

- أسس ومبادئ الإشراف.
- مفهوم وأهداف الإشراف التربوي.
- أنماط وأنواع الإشراف التربوي.

- المشرف التربوي مسئولياته وأدواره.
- الإشراف الفني.
- مدير المدرسة والإشراف الفني.
- التوجيه التربوي.
- التوجيه الفني.

المصدر: قناة (كتب تربوية) على التليجرام.

## الفصل الأول أسس ومبادئ الإشراف

مقدمة.

أولاً : مفهوم الإشراف.

ثانياً : أسس نموذج الإشراف الجيد.

ثالثاً : مبادئ وعملية الإشراف.

رابعاً : خصائص عملية الإشراف.

خامساً : ضرورة عملية الإشراف.

سادساً : مدخل عملية الإشراف.

سابعاً : الأدوار الإشرافية.

ثامناً : أدوات الإشراف.

تاسعاً : الأساليب الإشرافية.

عاشراً : تقنيات إشرافية إبداعية.

## الفصل الأول

### أسس ومبادئ الإشراف

#### مقدمة :

تنظر المجتمعات إلى ميدان التربية والتعليم على أنه حجر الأساس في رقى وتقدم الأمم، فالتربية سمة العصر، وبدون فاعلية النظام التعليمي لا يتحقق للدول أهدافها وطموحاتها بأنه في ظل هذه الحركة الدائمة والمتجددة يبرز دور التربية والتعليم، وتزداد الحاجة إلى إيجاد نظم وأساليب جديدة متجددة ومتطورة للارتقاء بالعملية التعليمية بكل عناصرها، سواء أكان الطالب أم المعلم أم المدير أم المشرف التربوي، وذلك للعمل على زيادة فاعلية وأداء ورفع مستوى إنتاجهم.

ويعد الإشراف التربوي أحد العناصر الهامة في منظومة التربية حيث أن تنفيذ السياسة التعليمية يحتاج إلى إشراف تربوي فعال يعمل على تحسينها وتوحيد الإمكانات البشرية والمادية فيها وحسن استخدامها والإسهام في حل المشكلات التي تواجه تنفيذها بالصورة المرجوة، كما يقع على الإشراف حيث توجيه المعلمين وإرشادهم لمواجهة التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة في المعرفة العلمية والتكنولوجية وتوظيفها لخدمة العملية التعليمية وتحقيق أهدافها ويقوم الإشراف التربوي بمساعدة المعلمين على النمو الشخصي والمهني وإرشادهم وإثارة دوافعهم وقدراتهم وإحداث العديد من التطورات التي تعمل لصالح النواحي الإنسانية المتمثلة في احترام المعلم والثقة بقدراته حتى يصل لأفضل مستوى له وذلك لتعاضد الدور الذي يقوم به المعلم من تربية الأجيال المتعاقبة وإعدادهم الإعداد المناسب والقوى العاملة في المجتمع لتحقيق النهضة في جميع مجالات الإنتاج المختلفة.

كما يعتبر الإشراف التربوي أحد آليات ضمان تنفيذ المهام الوظيفية والأكاديمية داخل المدرسة ما يؤكد على أن هناك صلة وثيقة تربط المشرف التربوي بالمعلمين وبكافة العاملين داخل المدرسة، لأنه دون تلك العلاقة لن يتمكن المشرف التربوي من التأكد من التزام كافة المعلمين والموظفين بتنفيذ كافة المهام المنوطة بهم وكيف سيتم تحقيق التطور التربوي والأكاديمي للتعليم دون التركيز على المحرك الرئيسى لحركات التطور تلك، وهو الإشراف التربوي حيث أنه هو المحفز والباعث الدائم على تحقيق أعلى مستويات الإنتاجية التربوية للمدارس.

يعتبر الإشراف التربوي واحداً من الخدمات المهنية التي يقدمها المسئولون التربويون بهدف مساعدة المعلمين وإكسابهم القدرة على تنفيذ المنهج، وتطوير البيئة التعليمية المناسبة مما يزيد من كفاءة العائد التربوي، وتحقيق الأهداف العامة للنظام التعليمي وتدعوا الاتجاهات التربوية الحديثة إلى أن يكون الإشراف التربوي عملية مستمرة ومتكاملة ويشمل هذا التعاون تلبية الحاجات وحل المشكلات التي تعيق تطوير العملية التربوية بالإضافة إلى تناول الآراء في القضايا التي تعرضها طبيعة العمل التربوي والإشراف التربوي الفعال في العملية الأكثر التصاقاً بالنمو المهني للعاملين التربويين والأقوى أثراً في تطوير كفاءاتهم الأدائية التعليمية، والإدارية المساندة لعمليات التعليم والتعلم، وفي تطوير المناهج التربوية والمواد التعليمية لزيادة كفايات الأنظمة التربوية، وزيادة مرورها وإنتاجيتها، ولكي يحقق الإشراف التربوي المتطور هذه العوائد الملموسة ينبغي أن يكون شاملاً في أهدافه وأساليبه، فيكون تشخيصاً علاجياً ووقائياً حافظاً وبنائياً تطويراً، يعمل على ترميم الممارسات الحالية غير المرغوب فيها وإصلاحها، ويسعى إلى إكساب العملية التعليمية ما ينقصها.

كما يعتبر الإشراف التربوي من الأسباب التي تجعل الفرد يقبل على أداء عملية بمهارة وإتقان فكلما وجدت علاقة جيدة بين المعلمين والمشرفين التربويين من مديرين ونظار وموجهين انعكس ذلك بالإيجاب على عطاء المعلم وجهده وخاصة إذا كانت هذه العلاقة قائمة على التعاون والتفاهم بينهم جميعاً. ويمثل بذلك ميدان الإشراف التربوي ميداناً هاماً في مجال التربية والتعليم وخاصة بالنسبة للمعلم الذي يتولى تربية الطلاب ليجعل منهم مواطنين صالحين نامين عقلياً وانفعالياً ووجدانياً واجتماعياً ونفسياً، من خلال تأديته لأدواره ومسئولياته المتنوعة مع المواقف المختلفة التي تختلف باختلاف شخصية المعلم والمتعلم، والموقف التعليمي والمادة التعليمية المتجددة، وأساليب التدريس المتطورة والوسائل التعليمية المتدفقة والمطلوب من المعلم أن يعمل في ظل كل هذه المتغيرات وأن يراعيها لتحقيق الأهداف التي يعمل على تحقيقها.

وبذلك يعد الإشراف التربوي أحد العناصر الهامة في منظومة التربية حيث أن تنفيذ السياسة التعليمية يحتاج إلى إشراف تربوي فعال يعمل على تحسينها وتوحيد الإمكانيات البشرية والمادية فيها وحسن استخدامها والإسهام في حل المشكلات التي تواجه تنفيذها بالصورة المرجوة، كما يقع على الإشراف عبء توجيه المعلمين وإرشادهم لمواجهة التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة في المعرفة العلمية والتكنولوجية وتوظيفها لخدمة العملية التعليمية وتحقيق أهدافها.

### أولاً : مفهوم الإشراف :

يعتبر الإشراف وظيفة رئيسية لأجل إدارة وتنظيم المدرسة وليس واجباً أو أداء أو وظيفة معينة أو إقامة تكتيك معين وإن الإشراف على التعليم يكون



موجهاً في المقام الأول إلى الحفاظ على بقاء النظام في المدرسة وفي نفس الوقت إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلم في المدرسة.

ولقد حدد بن هارز Ben Harris الإشراف على أنه الشيء الذي تفعله المدرسة في النواحي الشخصية في تعاملها مع الكبار والأشياء لأجل البقاء والحفاظ على صورتها، أو تغيير العمليات المدرسية التي يكون لها تأثير مباشر في عمليات التدريس لرفع وترقية تعليم التلاميذ والإشراف له علاقة وثيقة بالتعليم والتلميذ.

كما يعرف الإشراف بأنه هو نوع من أنواع النشاط وجه لخدمة المدرسين وإطلاق قدراتهم الكامنة بتذليل ما يعترضها من عقبات ومساعدتهم على القيام بواجبهم في صورة أكمل.

كما يعرف أيضاً كامبل ويلز Kimball Wiles إن الإشراف هو مجموعة من الأنشطة للبرنامج المدرسي لكل المستويات التي تصمم لتحسين عملية التعليم.

### ثانياً : أسس نموذج الإشراف الجيد :

يوجد عدة أسس لنموذج الإشراف الجيد تتمثل في الآتي :

- ١- يجب أن يحتوي برنامج الإشراف على أهداف معينة، ويجب على الموجه أن يعمل على تحسين الأدوات التعليمية، ويجب على كل فرد في العملية التعليمية أن يبحث عن صورة فعالة لتحسين ما يقوم به.
- ٢- لكي تحقق عملية الإشراف هدفها بنجاح ينبغي أن يكون هناك طريق واضح لعملية الاتصال بين الرؤساء والمرحوسين في الحقل التعليمي، وفي الحقيقة فإن الدافعية الذاتية للعاملين في المجال المدرسي تزداد حينما يكون هناك اتصال بينهم على الصورة المطلوبة والمتفق عليها.

- ٣- التفاهم المشترك لكل فرد من حيث المسئولية بحيث يكون هناك اتفاق على المسئوليات المعطاة.
- ٤- إقامة أهداف واضحة في ضوء احتياجات كل فرد من العاملين في الحقل التعليمي خلال مناقشة حرة.
- ٥- في الماضي كان نظام التقويم يعتمد على كثير من الأهداف، أما الآن فإنه من الأهمية أن يعتمد نظام التقويم على تحديد الأهداف ووضوحها قدر الإمكان.
- ٦- يجب أن يكون كل معلم كعامل حيوي على قدر المشاركة في برنامج الإشراف بمعنى أن يكون على قدر من الاهتمام بأداء قوى وحيوي يؤدي إلى رفع كفاءة هذا الأداء.

### ثالثاً : أسس ومبادئ عملية الإشراف:

- إن من أهم الأسس والمبادئ التي تتضمنها عملية الإشراف ما يلي:
- ١- الإدارة والتعليم بصفة عامة يتعلقان أساساً بتوافر التسهيلات المادية في تنظيم المدرسة.
  - ٢- يتعلق الإشراف بصفة خاصة أساساً بتحسين عملية التعليم والتعلم.
  - ٣- لا يمكن الفصل بين الإدارة والتنظيم وعملية الإشراف فالإثنان يعملان في تناسق وإتقان مرتبطان بصورة تبادلية ، حيث تتبادل الوظائف بينهما في التنظيم المدرسي بهدف تحقيق الأهداف المطلوبة.
  - ٤- الإشراف الجيد يكون قائماً على فلسفة وعلم واضح.
  - ٥- الإشراف الجيد يقوم على فلسفة ديمقراطية من حيث:  
- احترام الفرد.

- الفروق الفردية مع إتاحة أحسن الفرص وإظهار هذه الفروق من حيث إنها هي نوعها.
- الإيمان بقدرة العاملين على النمو والازدهار.
- الإشراف يؤدي إلى الاستشارة.
- القدرة على المبادرة.
- التعبير الذاتي.
- الثقة بالنفس.
- المشاركة في المستويات الفردية والجماعية.
- الإشراف يتم ويحدث في جماعة لأداء الوظائف بصورة جماعية متناسقة.
- مرونة في إعادة تشكيل المجموعات عند الضرورة.
- الاستعانة بمختصين عند الضرورة من أجل تحسين الأداء.
- ٦- الإشراف الجيد يعتمد في المقام الأول على البحوث والاتجاهات العالمية للوسائل المستخدمة ، والتي يمكن تطبيقها في المجتمع والتي يمكن أيضاً أن تتكيف لمواقف معينة بالنسبة للمتعلم.
- ٧- الإشراف الجيد يعتمد على أسلوب حل المشكلات فهو عملية ديناميكية وهو أيضاً عملية موضوعية بالإضافة إلى الوسائل العلمية المستخدمة بحيث تكون أكثر دقة وكفاية ووضوحاً فضلاً عن جميع معلومات واستنتاجات وآراء لا يمكن التحكم فيها.
- ٨- الإشراف الجيد يعتمد أساساً على الابتكارية وليس على الوصف ، وتحديد عملية الإشراف يعتمد على تقدير الإجراءات في ضوء احتياجات الموقف ومتطلباته بالنسبة للموجه وبمعنى أن يعتمد على موقف التعليم والتعلم .
- إن عملية الإشراف تعطى فرصاً متزايدة لإسهامات فردية مثل التعبير عن القدرة الخلاقة وإظهار المواهب.

- الإشراف يعمل على تحرير أو انطلاق ومعالجة البيئة المحيطة.
- ٩- الإشراف الجيد يعتمد على الوسائل بطريقة منطقية مرتبة ومخططة وتنفيذها في صورة سلسلة من النشاطات.
- ١٠- الإشراف الجيد أصبح وظيفة تتضمن تقويم جوانب الشخصية والإجراءات والنتائج، حتى أنه ينهج الآن نحو المعايير المنطقية لعملية التقويم، أيضاً نحو الإشراف الذاتي.

وبالإضافة إلى ذلك فإن من أهم المبادئ والتي تتضمن أهداف الإشراف هي:

- ١- إن الهدف الرئيسي من عملية الإشراف هو تقديم وتحسين نمو التلميذ، وبالتالي ينعكس ذلك بطريقة حتمية على تنمية وتحسين المجتمع.
- ٢- إعطاء أو مساعدة القيادات في القدرة على إعادة التكيف والقدرة على الاستمرار والتدرج من مستوى إلى مستوى آخر في النظام المدرسي، كذلك فقل محتوى خبرات التعلم إلى خبرات أخرى، بمعنى الاستمرارية والقدرة على التكيف مع البرنامج الإشرافي.
- ٣- الهدف المباشر لعملية الإشراف هو إقامة جو محب لعملية التعليم والتعلم.
- الإشراف من خلال الوسائل المتاحة يعمل دائماً على تحسين طرق التدريس لعملية التعلم.
- يخلق الإشراف جو اجتماعياً - مادياً - سيكولوجياً - بيئياً محباً لعملية التعلم.
- تكامل وتنسيق كل الجهود لعملية الإشراف والاستمرارية فيها.
- يكون الإشراف عاملاً مساعداً - قيادياً - إلهاماً في تحرير الطاقات الإنسانية الخلاقة للعاملين في الحقل التعليمي.

#### رابعاً : خصائص عملية الإشراف :

إن من أهم المشكلات التي تواجه عملية الإشراف في المدرسة أن بعض المشرفين التربويين ليس لديهم معرفة بمكونات عملية الإشراف، ولكي يقوم المشرف بواجباته نحو عملية الإشراف يجب عليه أن يتعرف على خصائص هذه العملية وأهم هذه الخصائص ما يلي:

##### ١- يجب أن تتصف عملية الإشراف بالاستمرارية:

- لا يمكن للمتعلم أن يكتسب الأنشطة الحركية بدون تكرارها كذلك في عملية الإشراف.
- لا يمكن توجيهه وتقويمه وتحسين أداء المعلم من دون أن تكون الزيارات الإشرافية مستمرة.

ويؤكد متزلى ١٩٩٠ Metzler على ضرورة أن تكون عدد مرات الزيارات الإشرافية من قبل المشرف مناسبة وأن تستمر طوال السنة الدراسية وأن تكون في بيئات مختلفة، ويفضل أن تجرى من قبل أكثر من مشرف، كما يجب على المشرف أن يقدم للمعلم التغذية الراجعة ويطلع على الملاحظات التقويمية بعد كل زيارة.

##### ٢- يجب أن تكون عملية الإشراف منظمة:

يقصد بالإشراف المنظم أن يقوم المشرف بتحديد عدد من السلوكيات والأداءات التي سوف يتم ملاحظتها وتقويمها خلال الموقف التعليمي بشكل منظم وفق نظام أو نموذج معين.

على سبيل المثال يمكن قيام المعلم بملاحظة عدد مرات إعطاء التغذية الراجعة، بانتظام أو عدد مرات تصحيح الأداء، ثم يجتمع مع المعلم لمناقشة هذه البيانات وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى المزيد من الاهتمام والتطوير.

## ٣- الاتزان فى توجيه كفايات التدريس المختلفة:

إن استخدام أحد النظم الحديثة المستخدمة فى عملية الإشراف التربوي يزيد من تحقيق الاتساق فى متابعة وتوجيه الكفايات الأساسية للموقف التعليمي كالزمن الفعلي للتعلم، إن استخدام أحد نظم الإشراف التربوي فى الرياضة المدرسية كنموذج الـ (Peis) يحقق عدداً من المميزات من ضمنها الموضوعية، والثبات لعملية الإشراف بحيث يمكن لأكثر من مشرف القيام بعملية الإشراف بدون وجود اختلافات جوهرية، إضافة إلى أن استخراج هذا النموذج يمكن أن يساعد فى تحديد المهارات التدريسية الأساسية.

## ٤- يجب التركيز على الكفايات التدريسية الأساسية.

إن عملية الإشراف يجب أن تقتصر على عدد محدود من المهارات التدريسية التى يتطلبها الموقف التعليمي المعين، بمعنى آخر ليس كل معلم فى كل موقف تعليمي يحتاج إلى ملاحظة وإشراف فى جميع المهارات التدريسية، لذا يجب على المشرف التربوي أن يحدد ما هى المهارات التى سيقوم بملاحظتها وتطويرها عند المعلم ويمكن تحديد هذه المهارات بناء على مستوى ضعف المعلم فيها، ويمكن أن يبدأ المشرف بهذه المهارات فى عملية الإشراف، إن المشرف الفعال هو الذى يبدأ بتوجيه المهارات التى يشعر أنها أكثر أهمية والأكثر ارتباطاً بتحصيل المتعلم، ويجب على المشرف أن يدرك بأن ملاحظة عدد كبير من المهارات أثناء عملية الإشراف لا تساعد المعلم خاصة المبتدئ على الاستفادة من عملية الإشراف بفعالية.

## ٥- يجب ربط عملية الإشراف مع الخبرة المهنية للمعلم:

بمعنى أن تتناسب عملية الإشراف مع مستوى الخبرة المهنية التى يمتلكها كل معلم على حدة، وأن كان المعلم مبدئ لا يملك خبرة فى مجال تدريس الرياضة المدرسية فإنه من المفترض أن تهدف عملية الإشراف إلى

إكسابه مهارات التدريس الأساسية وتطويرها، أما إذا كان المعلم يملك من الخبرة المهنية الشيء الكثير فإنه يجب أن عملية الإشراف لتحسين ما يملك من مهارات وكفايات من خلال المناقشة بدون فرض الإشراف بالإكراه لكى لا يخلق التوتر والنفور عند المشرف لذا على المشرف أن يراعى خبرة المعلم أثناء عملية الإشراف.

#### ٦- يجب تزويد المعلم بالتغذية الراجعة والتعزيز:

من أهم مكونات الإشراف توفير التغذية الراجعة للمعلم بعد الانتهاء من الموقف التعليمي فكثيراً ما يعزز المشرفون الفعالون سلوكيات المعلم الإيجابية ويزودهم بمعلومات عن أدائهم التدريسي، فالتغذية الراجعة والتعزيز هي أكبر مساعد على تحسين كفاءة المعلم، وينبغي أن تقدم التغذية الراجعة في الوقت المناسب بعد الانتهاء من الموقف التعليمي وأن تكون مرتبطة بسلوكيات الموقف وأن تتصف بالدقة وذلك بناء على معايير محددة وموضوعية، إن المعلم يستفيد بشكل أكبر من التغذية الراجعة المرتبطة بكفايات التدريس والمستندة على معايير موضوعية.

#### ٧- يجب أن تهدف عملية الإشراف إلى التشخيص والعلاج:

إن عملية الإشراف التربوي الحديث تهدف إلى تشخيص الموقف التعليمي من خلال تحديد جوانب القوة والضعف في ممارسات المعلمين ووضع مخطط لتلافي هذا القصور وتطوير الممارسات بالاتجاه والمستوى المرغوب بالتعاون والتنسيق مع المعلمين.

إن الهدف من الإشراف ليس التقويم كما يعتقد البعض وإصدار الحكم بالكفاءة أو عدم الكفاءة على المعلم، فالإشراف التربوي يهدف لتشخيص مواطن القوة والضعف في أداء المعلم وتحديد الصعوبات التي يواجهها

أثناء التدريس واتخاذ ما يلزم من أساليب العلاج كما يفعل الطبيب مع مرضاه وذلك عن طريق استخدام نماذج الإشراف الحديث التي تقوم على بناء علاقة تعاونية بين المعلمين أو المشرفين أو المعلمين الأوائل.

#### خامساً : ضرورة عملية الإشراف :

بدى كثير من الكتاب ضرورة وجود عملية الإشراف، حتى أن رؤساء الأقسام والموجهين والمعلمين أنفسهم يدعون إلى ضرورة وجود عملية الإشراف، ذلك لأن النظام المدرسي يعمل بشكل متكامل في صورة نظام في حالة واحدة فقط يمكن الاستغناء عن الموجهين لو كان النظام يعمل في حالة ديناميكية وفي حالة أن المعلمين تتوافر عندهم المهارات الكافية كموجهين.

ومن هنا تظهر أهمية وجود عملية الإشراف للأسباب الآتية:

- ١- عدم توصل المعلمين إلى الأداء الجيد المطلوب والمتوقع منهم.
- ٢- تطور عملية إعداد المعلم في كليات التربية في ضوء المتغيرات المعرفية السريعة المتزايدة والطرق الحديثة في التدريس.
- ٣- عدم إلمام المعلمين الجدد إماماً كافياً بالمعلومات اللازمة في عملية التدريس وكذلك عدم إلمامهم بتكنيك وقتية التدريس التي تحتاج إلى الوقت والخبرة.
- ٤- بالإضافة إلى ذلك أن المعلم لا يكون على علم تام بالفروق الفردية بين التلاميذ. الأمر الذي يحتاج إلى خبرة طويلة في مجال التدريس. كذلك الفروق الفردية بين المعلمين في قدراتهم واحتياجاتهم، الأمر الذي يحتم ضرورة وجود الموجهين.

بمعنى أنه نظراً للتطورات الهائلة والتغيرات السريعة التي تطرأ على المعرفة ومجال التدريس والذي لا يمكن لكليات التربية ملاحقة هذه التطورات



والتغيرات في الوقت الذي يكون المعلم في حاجة إليها عند القيام بعملية التدريس هذا من ناحية ومن الناحية الأخرى لا يستطيع المتخرج أن يلم بكل التقنيات والاستراتيجيات المختلفة في عملية التعليم والتعلم ودراسة المناهج بعمق الأمر الذي يؤكد أن المعلمين يحتاجون إلى مساعدة من الموجهين لأنه لا يوجد إعداد كاف وكامل للمعلمين في البرامج المقدمة لهم أثناء الدراسة، كذلك توجد اختلافات في قدرات المعلمين تحتاج إلى صقل وتدريب وخبرة في ضوء إمكانات كل معلم وإن معلم المدرسة الثانوية في الوقت الحاضر يواجه مشكلات تعليمية أكثر صعوبة في أمور عدة مثل مواثمة طرق التدريس للمواد الدراسية للتغلب على مشكلة الفروق الفردية بين التلاميذ بالإضافة إلى تزايد أعداد التلاميذ، وكذلك نقص الأعداد في كليات التربية، وظهور مشكلات تعليمية تزيد الحاجة إلى برنامج سليم للإشراف مثل هذه الاتجاهات تدل على تزايد تعقد وصعوبة مشكلات التدريس التي يقابلها معلم المدرسة الثانوية، والحاجة إلى برنامج للإشراف الفني معيّن له في القيام بأوجه النشاط وليس من الصعب أن يقوم المدير/ الناظر بعملية الإشراف وخاصة في مدارس مرتفعة الكثافة، وأن يكون مسئولاً عن عملية الإشراف، ولكننا في نفس الوقت في حاجة إلى الموجه لإذكاء المنافسة الفردية لدى العاملين معه.

### سادساً : مدخل عملية الإشراف :

تعتبر المداخل أو الأساليب من أحدث الأساليب العالمية في عملية الإشراف وأهم خصائص هذا المدخل ما يأتي:

- ١- اندماج المعلم في معظم الأنشطة التي تحيط بالحقول التعليمي مثل جمع المعلومات والبيانات والإحساس بالمشاركة في حل المشكلات وتحليل المعلومات.

- ٢- مشاركة الموجه في حل المشكلات ومشاركته في الأنشطة المختلفة مثل المعلم تماماً.
  - ٣- تعاون كل من الموجه والمعلم بصورة وظيفية لأقل هدف مشترك وهذا الهدف المشترك هو تحسين أداء المعلم الوظيفي وتحسين العملية التعليمية.
  - ٤- يتطلب تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس دراسة الموقف الحقيقي أو المشكلة الحقيقية مع استخدام المعلومات الحقيقية الواقعية أو التحليل الذاتي أو الملاحظة من جانب الآخرين.
  - ٥- التغذية المرجاة عن طريق الموجه وعن طريق المعلمين الآخرين نتيجة التعامل وبالتالي إتاحة فرص النمو وتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس.
  - ٦- تؤكد هذه المداخل أو الأساليب الوسيطة بطريقة مباشرة على تحسين عملية التعليم والتعلم داخل الفصل.
- والإشراف الجيد يعتمد أساساً على الثقة والعلاقات الإنسانية بين أعضاء هيئة التدريس، كذلك يستطيع الموجه أن يستخدم العلاقات الإنسانية كمفتاح أو أسلوب منفذ لأفضل أداء بالنسبة للعاملين معه في الحقل التعليمي.
- ومن أهم وظائف عملية الإشراف ما يلي:
- ١- مساعدة المعلم على النمو الذاتي.
  - ٢- تزويد المعلم بالمعلومات المتعلقة بعملية التدريس والتلاميذ.
  - ٣- إمداده بالبيانات والإحصاءات بهدف تحسين اتخاذ القرار الخاص بالتدريس.
  - ٤- إمداده بالبيانات والإحصاءات بهدف إثراء العملية التعليمية.
  - ٥- إعداد نماذج أو بحوث للإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالعملية التعليمية.

## سابعاً : الأدوار الإشرافية:

يقوم كل من المشرف التربوي ومدير المدرسة والمعلم فى عملية الإشراف التربوي بعدد من الأدوار وفق نموذج الاتصال والتفاعل على النحو التالى:

**أ- المشرف التربوي:**

المشرف التربوي هو رجل العلاقات الذى ينظم مختلف عمليات التفاعل والاتصال وهذه المهمة تتطلب ما يلى:

- ١- التنسيق بين مختلف أطراف العملية التربوية.
- ٢- تهيئة البيئة المناسبة لمختلف عمليات التغيير والتطوير واستثارة الاهتمام بأهميتها وضرورتها.
- ٣- بناء الثقة والاحترام بين مختلف أطراف العملية التربوية.
- ٤- تقديم المشورة الفنية لمختلف الأطراف وإشعار كل طرف منها بأهمية مساهمته فى العمل.
- ٥- إثارة حماسة المعلمين ورفع روحهم المعنوية.
- ٦- المساهمة فى تخطيط برامج النمو المهنى لسائر أطراف العملية التربوية.
- ٧- المساهمة فى تقويم عملية التعلم وتحليل العوامل المؤثرة فيها.

## ب- مدير المدرسة:

مدير المدرسة مشرف تربوي مقيم بحكم مسئوليته عن تطوير برامج التعليم فى مدرسته وهذه المهمة تتطلب ما يلى:

- ١- وضع خطة المدرسة الإشرافية وتضمينها التغييرات المراد إحداثها فى سلوك المعلمين التعليمى وفى تعلم الطلاب وفى مواقف أولياء الأمور.
- ٢- التخطيط لمساهمة المشرفين التربويين والمختصين الآخرين فى تحقيق أهداف خطة المدرسة الإشرافية.
- ٣- أهمية تحديد احتياجات المعلمين والطلاب ومشكلاتهم.

- ٤- وضع خطة لتطوير العلاقات الإنسانية المسئولة في المدرسة.
- ٥- تنظيم عمليات تبادل الخبرات والزيارات بين المعلمين في مدرسته وبينهم وبين المؤسسات التربوية الأخرى.
- ٦- وضع برنامج تنمية المعلمين مهنيًا.
- ٧- تطوير علاقة المدرسة بالبيئة المحلية ومؤسساتها الثقافية والاجتماعية.
- ٨- تقديم تغذية راجعة للمعلمين وللمسؤولين تساعد في إعادة التخطيط لتطوير الممارسات التربوية.

### ج- المعلم:

- يعتبر المعلم طرفاً مشاركاً في تحقيق أهداف العملية الإشرافية لا مجرد هدف من أهدافها وتتطلب هذه المهمة القيام بما يلي:
- ١- المساهمة في تحديد المشكلات التعليمية واقتراح حلول لها.
  - ٢- جمع المعلومات والبيانات عن احتياجات الطلاب ومشكلاتهم.
  - ٣- دراسة صعوبات عملية التعلم المرتبطة بالمنهاج وطرق التدريس وظروف المتعلم وبيئة التعلم.
  - ٤- تهيئة الظروف المناسبة لتطبيق بعض الأفكار والمقترحات والأساليب وتجريبها.
  - ٥- إنتاج المواد والوسائل وإعداد ما يلزم من التقارير والأبحاث.
  - ٦- تنظيم عملية اتصال المدرسة بالمؤسسات التربوية والاجتماعية.
  - ٧- المشاركة في إعداد خطة الإشراف التربوي، وفي تنفيذ استراتيجيتها وتقويمها وتقديم التغذية الراجعة لكل من المديرين والمشرفين التربويين.

## ثامناً : أدوات الإشراف:

لقد أكد هاريس Harris على أهم الأدوات فى عملية الإشراف على

النحو التالى:

- ١- تنمية أو تحسين المناهج.
  - ٢- تنظيم وإدارة التعليم.
  - ٣- إمداد أعضاء هيئة التدريس بالمعونة.
  - ٤- الإمداد بالتسهيلات.
  - ٥- الإمداد بالمادة التعليمية.
  - ٦- تنظيم ما قبل الخدمة.
  - ٧- توجيه أعضاء هيئة التدريس.
  - ٨- العناية والاهتمام بكل ما يتعلق بالتلميذ الذى يعانى من صعوبة فى تعلمه ويحتاج لعناية خاصة.
  - ٩- تنمية العلاقات الإنسانية بين التلاميذ.
  - ١٠- تقويم المواد التعليمية.
- وأن هذه الأدوات فى هذه المناطق الوظيفية لعملية الإشراف تعمل كإطار عام فى التخطيط والتوجيه والإشراف، وهى فى نفس الوقت تمد المشرف بوظائف ملائمة ومناسبة فى الإشراف.

## ثاسعاً : الأساليب الإشرافية:

تتمثل الأساليب الإشرافية فى الأساليب التالية:

### ١- الإشراف الإكلينيكى:

يعتبر أسلوب الإشراف الاكلينيكى من التجديدات التربوية فى ميدان

الإشراف التربوي وتنمية المعلمين والتي حظيت باهتمام بالغ في الثمانينات من هذا القرن ولقد عرف كل من كوجان وجولد هامر مفهوم الإشراف الاكلينيكي بأنه "عبارة عن دائرة إشرافية" تشتمل على شأني مراحل تهدف إلى مساعدة المعلم على تحسين سلوكه التعليمي الصفي بكامله وتحليل أنماط التفاعل الدائرة فيه بهدف تحسين تعلم التلاميذ.

وتتلخص مراحل الإشراف الاكلينيكي في المراحل التالية:

- ١- بناء العلاقة التعاونية بين المشرف والمعلم.
- ٢- التخطيط التشاركي بين المشرف والمعلم.
- ٣- تخطيط إستراتيجية الملاحظة.
- ٤- ملاحظة التدريس.
- ٥- تحليل بيانات الملاحظة.
- ٦- التخطيط للاجتماع البعدي الذي يعقب ملاحظة الحصة الصفية.
- ٧- القيام بالاجتماع مع المعلم.
- ٨- إعادة التخطيط لإدخال التغيرات التي تم الاتفاق عليها ضمن مفردات السلوك التعليمي.

ويعتبر استخدام الإشراف الاكلينيكي ضرورة تربوية تطويرية ملحة تفرضها عدة مبررات رئيسية أهمها:

- ١- ضعف برامج التدريب قبل الخدمة.
- ٢- ضعف الممارسات التعليمية الصفية للمعلمين المبتدئين بشكل عام.
- ٣- كثرة وتنوع التجديدات والمستحدثات التربوية.
- ٤- عدم توازن النظام الإشراف الفعال والقادر على استيعابها.
- ٥- تدريب المعلمين على امتلاك الكفايات الأدائية المرتبطة بها بهدف تحقيق الإبداع في السلوك التعليمي وإحداث نقلة نوعية متميزة في العملية التعليمية.

## - مميزات الإشراف الاكلينيكي:

يتميز الإشراف الاكلينيكي كأسلوب إشرافى مؤثر وفعال باعتباره المعلم طرفاً فاعلاً ونشطاً فى العملية الإشرافية يساهم فى تقديم التغذية الراجعة الضرورية لتعديل وتطوير الخطة الإشرافية ، كما يعتبر أسلوباً فعالاً فى تغيير أنماط السلوك التعليمى الصفى للمعلمين تغييراً إيجابياً ونقلهم إلى مستوى أعلى من الأداء يؤدي بدوره إلى إحداث آثار جوهرية فى العملية التعليمية وتتميز طبيعة العلاقة بين المشرف والمعلمين فى ضوء نموذج الإشراف الاكلينيكي بروح الثقة والانفتاح والتعاون الإيجابى بين الطرفين مما ينعكس بدوره على العلاقة بين المعلم والطلبة فتتجه نحو مزيد من التواصل المفتوح، وزيادة فى مبادرات الطلبة فى العملية التعليمية، وابتعاد عن النمط المباشر فى التعليم وهذا بدوره يؤدي إلى إبداع فى عمليتى التعليم والتعلم.

## ٢- الإشراف التشاركي:

إن تنظيم عملية التواصل والتفاعل مع الآخرين هى أولى مقومات العمل الإشرافى والمشرف التربوى لا يحقق أهدافه برنامجه الإشرافى إلا من خلال العمل مع الآخرين والأسلوب المنطقى لأداء الفعاليات الإشرافية بشكل إيجابى هو إشراك جميع الأطراف ذات العلاقة بمختلف فعاليات العمل الإشرافى. وينطلق الإشراف التشاركي فى مفهومه من أساسيات منحنى النظم حيث أن كلاً من السلوك الإشرافى للمشرف والسلوك التعليمى للمعلم، والسلوك التعليمى للتلميذ تعتبر أنظمة فرعية من نظام الإشراف التربوى والذى هو بدوره نظام فرعى من النظام الأعم والأشمل وهو النظام التربوى العام. وتتميز جميع هذه الأنظمة الفرعية بأنها أنظمة مفتوحة ومرتبطة فيما بينهما بعلاقات تبادلية تعاونية مما يساعد فى تحقيق أهداف العمل الإشرافى

وأحداث التأثير الفعال على ممارسات المعلمين وسلوكهم وتحصيل المتعلم والذي هو محور العملية التعليمية.

### - مرتكزات الإشراف التشاركي:

يرتكز الإشراف التشاركي على عدة مرتكزات رئيسية أهمها:

إن سلوك التلميذ هو الهدف الأساسى والمحصلة النهائية للعملية الإشرافية، حيث يجب أن يوجه المشرف التربوي كافة أهدافه ونشاطاته وفعالياته الإشرافية لتطوير تعلم التلميذ وسلوكه، كما أن سلوك المعلم التعليمي يجب أن يوجه أساساً لخدمة السلوك التعليمي للتلميذ، ويتوجب على المشرف في ضوء الإشراف التشاركي القيام بدراسة حاجات نظام السلوك التعلمى ودراسة الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة والاستخدام الأمثل لها لتلبية لاحتياجات هذا النظام.

### - مميزات الإشراف التشاركي:

يتميز أسلوب الإشراف التشاركي باعتباره من الأساليب الإبداعية في

الإشراف التربوي بالمميزات التالية:

- ١- روح الانفتاح والتعاون المستمر بين المشرف والمعلم.
- ٢- القدرة المتميزة للمشرف التربوي على التنسيق بين المعلمين.
- ٣- تحسين مشاعرهم واتجاهاتهم.
- ٤- دعم قيمهم وتبنيها.
- ٥- خلق جو ملائم من الثقة والتقدير المتبادل مما يؤدي إلى تحسين نوعية التعليم.
- ٦- بناء شخصية متوازنة لكل من المشرف التربوي والمعلم.



### ٣- الإشراف بالأهداف:

يرتكز هذا الأسلوب الإشرافى على أسلوب الإدارة بالأهداف والنتائج (MBOR).

ويمكن تعريف الإشراف بالأهداف بأنه (مجموعة العمليات التى يشترك فى تنفيذها كل من المشرف والمعلم.

وتتضمن هذه العمليات تحديد الأهداف المنوى تحقيقها تحديداً واضحاً وقابلاً للقياس وتحديد مجالات المسئولية الرئيسية لكل من المشرف والمعلم فى ضوء النتائج المتوقعة واستعمال المقاييس المحددة لقياس مدى تحقيق الأهداف من أجل ضبط سير العملية الإشرافية وتنظيمها.

ويسمى الإشراف بالأهداف إلى اشتقاق مجموعة محددة وواضحة من الأهداف الفرعية منبثقة من الهدف العام للعملية الإشرافية والذى هو تحسين عمليتى التعليم والتعلم وتندرج هذه الأهداف الفرعية ضمن المجالات التالية:

- تشجيع المعلم على الإبداع والابتكار فى مجال عمله، ومساعدته على إتباع طرق التدريس الحديثة والفعالة، وتمكينه من النمو الذاتى المستمر، وإدراك دور المدرسة فى تحقيق أهداف التربية، وتطوير العلاقات الإنسانية فى المجتمع المدرسى والمساهمة فى تقويم المناهج وتطويرها، بالإضافة إلى تحسين سلوك التلميذ فى الجوانب المعرفية والانفعالية والنفسية، والاستغلال الأمثل لإمكانات البيئة المحلية فى خدمة العملية التربوية.
- ويتميز أسلوب الإشراف بالأهداف باعتباره أحد الأساليب الإشرافية الشاملة والفاعلة بأنه يساعد المعلم على أن يدرك ويشكل واضح ومحدد ما يطلب منه أداؤه والمعيار الذى سيتم تقويمه بموجبه مما يزيل الكثير من صعوبات التواصل بينه وبين المشرف ويؤدى إلى شعور كل منهما بالأمن والطمأنينة وإدراك أبعاد دوره وعلاقته بالمؤسسة التربوية، بالإضافة إلى إتاحة الفرصة

لتنمو المهني والتطوير الذاتي، كما يتميز المناخ التنظيمي في ظل الإشراف بالأهداف بالرضى عن العمل والانتماء له والروح المعنوية العالية وارتفاع درجة المشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا بمجمله ينعكس إيجابياً في تطوير العملية التعليمية وتحسين نوعيتها.

#### ٤- الإشراف التطويري:

ينطلق هذا الأسلوب في الإشراف التربوي من قدرة المشرف على استشراق المستقبل ومواكبة المستجدات التربوية في مجال النمو المهني، وقدرته على التنبؤ بالحاجات المستقبلية لعمليات تنظيم التعلم والقيادة الإدارية والتربوية، ومن ثم تقديم وإدخال التجديدات التربوية على مناهج التعليم محتوى وطرقاً ووسائل وعلى ممارسات الفئة المستهدفة بهدف التهيئة والإعداد المسبق للأدوار الجيدة والمهام المنتظرة لها.

ولقد اقترح جليكمان ١٩٨١ نموذجاً مقيداً للقيادة والإشراف التربوي أطلق عليه (الإشراف التطويري) والذي تم تصميمه بشكل خاص لكي يطبق في بيئة الإشراف التربوي على المعلمين من أجل تحسين عملية التعليم. ويركز جليكمان على أنه لا يوجد أسلوب إشرافي موحد يمكن أن يصلح لكل المواقف والحاجات.

وأن الإشراف التطويري هو أسلوب ناجح وفاعل في تلبية الحاجات المهنية للمعلمين في مستوياتهم النمائية المختلفة، كما يؤكد على أنه يتوجب عليك كمشرف عند اختيارك للأسلوب الإشرافي المستخدم أن تطرح التساؤلاتين التاليين:

س١: ما هو الأسلوب الذي سينجح مع هذا المعلم وفي هذا الموقف؟

س٢: كيف يمكن باستخدام هذا الأسلوب مقرر المعلم وإثارته نحو مزيد من الإشراف والتطوير الذاتي؟

ويتطلب الإشراف التربوي أساليب وتقنيات حديثة ومتطورة لتقديم الخدمات الإشرافية والتوجيهية، وقد يكون الإشراف الفريقى التعاونى بمفهومه الشامل والمتكامل أحد التقنيات المستخدمة لإعداد الكوادر التربوية لأدوارهم المستقبلية وإكسابهم القدرة على التكيف والمرونة اللازمة لمتابعة التدريب والتطوير والتعلم المستمر.

ومن الأهداف الرئيسية للإشراف التطويرى مساعدة أفراد الفئة المستهدفة على التدريب والتعلم الذاتى والتعاونى، واكتساب مهارات البحث والتجريب والتقويم الذاتى والتدريب على استخدام أساليب تحليل العمل والمهام وتقدير الحاجات التدريبية وتصميم البرامج الملائمة لتلبيتها وتحقيق النمو المهنى المستمر. ويعمل الإشراف التطويرى على شحذ القدرات الإبداعية لدى المشرفين التربويين وتوفير ما يماثلها لدى أفراد الفئات المستهدفة.

#### عاشراً : تقنيات إشرافية إبداعية:

يوجد بعض التقنيات الإشرافية الإبداعية والتي يمكن للمشرف التربوي استخدامها فى مجال عمله الإشرافى مما يحقق مزيداً من الكفاءة والفاعلية للنشاطات التدريبية والتقويمية ومن أهم هذه التقنيات هى:

##### ١- استيفرام التعليم المصغر فى الإشراف التربوي:

بدأت فكرة التعليم المصغر كأسلوب تدريبي حديث فى جامعة ستانفورد فى الولايات المتحدة الأمريكية عندما قامت مجموعة من الأساتذة بتطويره بهدف تحسين المهارات التعليمية للطلبة المعلمين.

**ويعرف التعليم المصغر بأنه مفهوم تدريبي مستحدث للتطوير المهني للمعلمين يعتمد على الاستخدام المنطقي الهادف لموقف تعليمي فعلي لكنه مبسط من حيث عدد التلاميذ ومدة الدرس والمهارات المستخدمة فيه حيث يركز المعلم على مهارات تعليمية واحدة ويحصل على تغذية راجعة فورية تساعد على تقويم أدائه بقصد تطويرها.**

**ويمكن للمعلم أن يحصل على التغذية الراجعة المتعلقة بأدائه من مصادر عدة أهمها:**

المشرف والزملاء والتلاميذ الذين شاهدوا الدرس المصغر الذي نفذه المعلم، هذا بالإضافة إلى الشريط التلفازي الذي يكون عوناً للمعلم على رؤية فنه.

ويستطيع المشرف التربوي استخدام أسلوب التعليم المصغر كأداة لتدريب المعلمين أثناء الخدمة على المهارات التعليمية، وأساليب وسائل التعليم الحديثة، حيث أثبت هذا الأسلوب نجاحه في برامج التدريب أثناء الخدمة العامة مثلما حقق جدواه في برامج التدريب قبل الخدمة، ويمكن استخدامه كتقنية إشرافية إبداعية في ميدان الإشراف التربوي وذلك من خلال المشرف للمعلم في التخطيط المسبق للموقف التعليمي الصفي والمشاهدة الصفية وذلك بهدف مساعدة المعلم على تحسين سلوكه التعليمي وتطوير مهاراته التدريسية كما يؤدي انخفاض عدد الطلبة وقصر المدة الزمنية للحصة الدراسية إلى تقليل الضغط النفسي المفروض على المعلم أثناء أدائه للدرس.

ويمكن للمشرف من خلال استخدام تقنية التعليم المصغر أن يعمل على تحسين وتطوير العديد من المهارات والكفايات التعليمية لدى ومنها:

١- مهارة التهيئة الحافزة للدرس.

٢- استخدام الإطار الرجعي المناسب.

- ٣- القلق وتنوع المثيرات.
- ٤- الحصول على التغذية الراجعة.
- ٥- التعزيز.
- ٦- ضبط المشاركة.
- ٧- التكرار المخطط.
- ٨- التوضيح.
- ٩- الطلاقة في طرح الأسئلة.
- ١٠- التواصل.
- ١١- مهارة المحاضرة.

### ٣- استخدام الفيديو ك تقنية إشرافية:

يحقق استخدام الفيديو ك تقنية إشرافية إبداعية في نموذج الإشراف الأكاديمي وكافة مراحله مزايا عديدة للعملية الإشرافية يمكن إيضاحها على النحو التالي:

- ١- يقلل من الاعتماد على ذاتية المشرف وذاكرته خلال مراحل العملية الإشرافية.
- ٢- يقدم تسجيلاً دائماً يمكن للمشرف والمعلم مشاهدته عند الرغبة في ذلك.
- ٣- يتيح المجال لتحليل بعدين مهمين من أبعاد العملية "التعليمية- التعليمية" وهما الاتصال اللفظي والاتصال غير اللفظي وذلك توطئاً للفائدة التربوية.
- ٤- كما يوفر إطاراً مرجعياً عاماً للمراجعة والتركيز على السلوك الفعلي للمشرف والمعلم.

ويتوجب على المشرف التربوي عند استخدامه الفيديو لتسجيل التعليم الصفّي أو التعليم المصغر أن يعمل على توظيفه بكفاية وفعالية بخدمة العملية الإشرافية وإثرائها، وذلك من خلال عدة إجراءات أهمها:

١- أن يتجاوب مع أسئلة المعلمين واستفساراتهم المتعلقة بأهداف وآلية استخدام الفيديو في العملية الإشرافية.

٢- أن يساعد المعلم على إدراك أن استخدام الفيديو لا يضمن تطويراً فورياً للسلوك التعليمي.

٣- أن يعمل على تدريب المعلمين والطلبة على استخدام الفيديو في الفرق الصفية والاعتیاد على وجوده وإطلاعهم على الهدف الرئيسي لاستخدامه ألا وهو تحسين العملية التعليمية وبحث وتحليل بعض المظاهر السلوكية التي تؤثر عليهما مثل مهارات التعزيز وأسلوب الأسئلة.

٤- أن ينبه المعلمين إلى أهمية إعداد الترتيبات المناسبة في البيئة الصفية بهدف تهيئة الظروف الملائمة لنجاح عملية تسجيل الحصص الصفية بواسطة الفيديو. كما يؤدي توافر مكتبة فيديو تحتوي على الأشرطة التعليمية التي تعنى ببرامج النمو المهني إلى تعزيز دور المشرف التربوي ومساعدته في إطلاع المعلم على نماذج تعليمية ومهارات تدريسية معينة يمكن أن يستخدمها لتحسين سلوكه التعليمي.

إن الاستخدام المنظم والمبدع للفيديو في الإشراف الصفی سيؤدي حتماً إلى تحسين الممارسات الإشرافية والتي ستقود بدورها إلى تعليم أكثر يؤدي في المحصلة النهائية إلى رفع مستوى تحصيل الطلبة وتنمية اتجاهات ومواقف إيجابية لديهم نحو عمليتي التعليم والتعلم.

٣- استخدام التدريب على الحساسية كتقنية إبداعية في العملية الإشرافية:

من شروط التفاعل الإيجابي البناء بين المشرف والمعلم في أسلوب الإشراف الاكلينيكي أن يكون المشرف قادراً على الإحساس بالآخرين، ووضع نفسه مكانهم في محاولة لفهم أسلوب تفكيرهم وحقيقة مشاعرهم

وطبيعة إدراكهم لموقف ما وكيفية تصرفهم حيال هذا الموقف، وهذه القدرة أو المهارة تحتاج إلى تنمية وتدريب خاص لزيادة إحساس المشرف التربوي بالمعلمين ومحاولة إدراك المواقف المختلفة من خلال وجهات نظرهم، فالمشرف يحتاج إلى تطوير إحساسه بالمعلمين لكي يصبح قادراً على تخطيط وتنظيم ممارسته الإشرافية في ضوء ردود أفعالهم، وأن ينظر إلى نفسه ويدركها كما ينظر المعلمون إليه ويدركون سلوكه وهذا شرط أساسي لنجاح برنامج الإشراف. والهدف الأساسي من هذه التقنية الإشرافية هو أن تكون قادراً على رؤية أثر سلوكه كمشرف على المعلمين الذين تتفاعل معهم بحيث تؤدي هذه الرؤية إلى تقديم تغذية راجعة مناسبة تعمل على تغيير سلوكك وممارساتك الإشرافية نحو الأفضل فالتدريب على الحساسية هو باختصار القدرة على أن تقرأ في عيون الآخرين آثار تصرفاتك عليهم سلباً أو إيجاباً.

#### ٤- استخدام نافذة جوهاري كتقنية إشرافية إبداعية:

تتألف نافذة جوهاري كنموذج إشرافي من أربعة أجزاء يحدد كل منهما نوع ومدى معرفة الإنسان بنفسه وبالأخرين، وعن طريق الاتصال الهادف بالآخرين يستطيع الفرد أن ينمي معرفته بهم بعد أن ينمي معرفته بنفسه أولاً.

الشكل التالي يوضح نموذج جوهاري.

ما لا يعرفه المعلم عن نفسه	ما يعرفه المشرف عن المعلم	
	المنطقة العامة أو المفتوحة ١	المنطقة الخاصة أو المخفية أو السرية ٢
ما لا يعرفه المعلم عن نفسه	المنطقة المظلمة أو المعتمة ٣	المنطقة المجهولة أو غير المكتشفة ٤

ويهدف هذا النموذج إلى تعميق وتوسيع وزيادة المعرفة بالنفس والآخرين وتضييق دائرة الجهل أى جهل الإنسان بنفسه وغيره.

وعند تطبيق نموذج جوهارى على واقع العملية الإشرافية والعلاقة بين المشرف والمعلم فى ضوء الإشراف الاكلينيكي فإنه يتوجب على المشرف التربوي وبخاصة فى بداية علاقته الإشرافية مع المعلمين وعندما يكون ما يعرفه عنه ويعرفونه عنه بسيطاً ومحدوداً عليه أن يعمل زيادة معرفته بسلوك المعلمين من جهة ، وتوضيح نفسه أمامهم بشكل جيد من جهة أخرى ويمكن أن يحقق ذلك من خلال:

- بناء علاقة إيجابية تعاونية تعتمد على الثقة والفهم المتبادل بينه وبين المعلمين والاجتماع بهم وتوضيح نفسه وفلسفته الإشرافية لهم.
- القيام بجميع البيانات الأولية اللازمة عن المعلم والمؤثرة على سلوكه مثل الخبرة والموهل الأكاديمي، المستوى الاقتصادي الاجتماعي، القيم والاتجاهات التربوية والمهنية والطموحات والتطلعات المستقبلية والاحتفاظ بذلك كله فى ملف خاص لكل معلم.
- قيام المشرف بإشعار المعلمين بمدى ثقته بهم واحترامه لهم، وتقديره لأهمية دورهم ومساهماتهم فى التخطيط للعملية الإشرافية والاستماع لمقترحاتهم وآرائهم وقضاياهم ومشاكلهم.

#### 5- استخدام الكمبيوتر كتقنية الإشرافية:

يؤدى استخدام الكمبيوتر (الحاسوب) كتقنية حديثة إلى تنمية عناصر الإبداع التربوي فى العملية الإشرافية وذلك من خلال تقليص الأعمال الكتابية والورقية المفروضة على المشرف، وزيادة السرعة فى الانجاز والأداء وارتفاع درجة الموضوعية فيما يتعلق بالمعلومات والبيانات التى يتم جمعها، هذا بالإضافة التى تغير أنماط تبادل المعلومات بين المشرف والمعلمين وإثارة دافعية المعلمين من خلال



إشعارهم بإمكانية مشاركتهم تقويم دروسهم وبناء استراتيجيات إيجابية لتحسين سلوكهم التعليمي في جو تسوده روح الزمالة والتعاون البناء.

إن استخدام المشرف التربوي للكمبيوتر في العملية الإشرافية يمكن أن يساعد في بناء عناصر الإشراف في كافة مراحلها، ففي الاجتماع القبلي الذي يسبق الملاحظة الصفية يقوم المشرف والمعلم معاً بوضع الإطار التنظيمي العام لعملية الملاحظة وذلك بوضع مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بأهداف الدرس واستعدادات الطلاب والخطة الدراسية واستراتيجيات التعليم.

وأثناء عملية الملاحظة يقوم المشرف باستخدام الكمبيوتر في تسجيل الفقرات المتعلقة بسلوك المعلم والتلاميذ ضمن خانات محددة توضح الوقت المستغرق في كل خطوة، ويقوم المشرف والمعلم بعد ذلك بالاطلاع مع على سجل الملاحظة المدون والتعرف على محتوياته وتصنيف الفقرات في ضوء عناصر العملية التعليمية وتحليل البيانات في ضوء ذلك ومن ثم تحديد ما إذا كان الدرس قد حقق أهدافه الموضوعية مسبقاً أم لا، ووضع النتائج النهائية وتطوير التوصيات والمقترحات الهادفة لتحسين السلوك التعليمي وصياغة الخطة التنفيذية اللازمة لتحقيق ذلك.

#### - مميزات استخدام الكمبيوتر في العملية الإشرافية:

من مميزات استخدام الكمبيوتر في العملية الإشرافية أنه يتيح فرصة أكبر للمعلمين لكي يساهموا بإيجابية في تحسين سلوكهم التعليمي الصفّي وذلك من خلال مناقشتهم للبيانات المتعلقة بالملاحظات الصفية، وإبداء الرأي في محتويات التقرير النهائي وما ينبثق عنه من توصيات، حيث تصبح مهمة تحسين نوعية التعليم مهمة جماعية تعاونية.

## الفصل الثاني

### مفهوم وأهداف الإشراف التربوي

مقدمة .

أولاً : مفهوم الإشراف التربوي .

ثانياً : مراحل تطور الإشراف التربوي.

ثالثاً : أهداف الإشراف التربوي.

رابعاً : مبادئ الإشراف التربوي .

خامساً : أهمية الإشراف التربوي .

سادساً : خصائص الإشراف التربوي .

سابعاً : الخطوات الإجرائية للإشراف التربوي .

# المصدر : قناة (كتب ترويية) على التليجرام .

## الفصل الثاني

### مفهوم وأهداف الإشراف التربوي

#### مقدمة :

يعتبر الإشراف التربوي واحداً من الخدمات المهنية التي يقدمها المسئولون التربويون بهدف مساعدة المعلمين وإكسابهم القدرة على تنفيذ المنهج وتطويره، وتطوير البيئة التعليمية المناسبة، مما يزيد من كفاءة العائد التربوي، وتحقيق الأهداف العامة للنظام التعليمي، وتدعو الاتجاهات التربوية الحديثة إلى أن يكون الإشراف التربوي عملية مستمرة ومتكاملة، ويشمل هذا التعاون تلبية الحاجات وحل المشكلات التي تعيق تطوير العملية التربوية بالإضافة إلى تناول الآراء في القضايا التي تفرزها طبيعة للعمل التربوي.

والإشراف التربوي الفعال هو العملية الأكثر التصاقاً بالنمو المهني للعاملين التربويين والأقوى أثراً في تطوير كفاياتهم الأدائية التعليمية، والإدارية المساندة لعمليات التعليم والتعلم، وفي تطوير المناهج التربوية والمواد التعليمية لزيادة كفايات الأنظمة التربوية، وزيادة مردودها وإنتاجيتها، ولكي يحقق الإشراف التربوي المتطور هذه العوائد الملموسة ينبغي أن يكون شاملاً في أهدافه وأساليبه، فيكون تشخيصاً علاجياً ووقائياً حافظاً وبنائياً تطويرياً، يعمل على ترميم الممارسات الحالية غير المرغوب فيها وإصلاحها، ويسعى إلى إكساب العملية التعليمية ما ينقصها.

والإشراف التربوي جزء من العملية التربوية، شأنه شأن بقية عناصر النظم التربوية الأخرى، يواجه الكثير من المعوقات والمشكلات التي يمكن أن تقف حائلاً دون تحقيقه لأهدافه في تطوير عملية التدريس وتحسينها، وقد تم تطوير العملية التعليمية بكاملها وتحسينها.

## أولاً : مفهوم الإشراف التربوي :

يعرف الإشراف التربوي بأنه هو العملية الأكثر تصاققاً بالنمو المهني للعاملين التربويين والأقوى أثراً في تطوير كفاياتهم الأدائية التعليمية والإدارية المساندة لعمليات التعليم والتعلم وفي تطوير المناهج التربوية والمواد التعليمية لزيادة كفايات الأنظمة التربوية وزيادة مردودها وإنتاجيتها.

كما يعرف أيضاً الإشراف التربوي بأنه تثقيف وإثارة وتوجيه المعلمين بقصد توجيه نمو التلاميذ ليتمكنوا من المشاركة بصورة مقالة في المجتمع الذي يعيشون فيه.

ويقصد أيضاً بالإشراف التربوي بأنه عمليات التعاون بين المشرف التربوي والمعلم حول عملية التدريس بقصد رفع مستوى الأداء وجعله منتجاً ومحبيباً لدى المعلم والمتعلم.

ويعرف الإشراف التربوي أيضاً على أنه الجهد الذي يبذل بهدف إثارة اهتمام المعلمين وتوجيه نموهم باستمرار كأفراد وأعضاء في جماعة ليتمكنوا من فهم وظيفة التعليم وأداء أعمالهم بفاعلية أكثر، وتوجيه نمو التلاميذ نمواً مستمراً ليكونوا قادرين على المشاركة الفعالة في مجتمع ديمقراطي يعيشون فيه.

وقد عرف بوردهمان Boardman الإشراف التربوي بأنه الجهد الذي يبذل بهدف إثارة اهتمام المعلمين وتوجيه نموهم باستمرار كأفراد وكأعضاء في جماعة ليتمكنوا من فهم وظيفة التعليم، وأداء أعمالهم بفاعلية أكثر، وتوجيه نمو التلاميذ نمو مستمراً ليكونوا قادرين على المشاركة الفعالة في مجتمع ديمقراطي يعيشون فيه.

وقد عرف كارتير جود Good الإشراف التربوي في قاموس التربية بأنه يتضمن جميع الجهود التي يبذلها القائمون على أمر التعليم، بتوفير القيادة المطلوبة لتوجيه المعلمين من أجل تحسين التعليم.

ويتضمن الإشراف إثارة اهتمام المعلمين للنمو المهني واختيار أهداف التربية ووسائل الإشراف وطرق التدريس ومراجعتها ويتضمن كذلك تقويم المعلم.

كما يعرف كيمبال وايلز Kimball Wiles الإشراف التربوي بأنه كل ما يساعد على تحسين الموقف التعليمي من أجل التلميذ المتعلم، وهو خدمة أساسها مساعدة المعلم ليتمكن من أداء عمله بطريقة أفضل.

ويتضح من هذه التعريفات الثلاثة أن الإشراف التربوي يتصف بالخصائص التالية:

- ١- يرتبط كثيراً بالقيادة الناجحة الواعية.
- ٢- يعمل على تهيئة الفرص أمام المعلمين لكي ينموا مهنيًا.
- ٣- يرتبط بأهداف عملية التربية وعملية التعليم.
- ٤- يحاط ببيئة ومجتمع ربما يهدف إليه من مساعدة المتعلم على المشاركة في الحياة الاجتماعية.
- ٥- يقوم على الفكر والممارسة الديمقراطية.
- ٦- يتصل بعملية التقويم، تقويم التلميذ وتقويم المعلم، وتقويم الإدارة وتقويم العملية التعليمية.
- ٧- يشمل كل مدخلات العملية التعليمية من معلم ومتعلم وناظر وإداري ومنهج وغير ذلك.

كما يعرف الإشراف التربوي بأنه عملية التفاعل التي تتم بين فرد أو أفراد وبين المعلمين بقصد تحسين أدائهم، بهدف تحسين تعليم التلاميذ ويتضمن

تحقيق هذا الهدف تغيير سلوك المعلم ، وتعديل المناهج أو إعادة تشكيل البيئة التعليمية ، وهذه الرابطة المعقدة بين هؤلاء المعلمين والتي تعرف بالاتصال الإشرافى لا تشكّلها علاقة واحدة بل جملة من العلاقات التى تسير جنباً إلى جنب.

كما يقصد بالإشراف التربوي وهو تلك الجهود الدائمة والمنظمة التى ترمى إلى مساعدة المدرس وتوجيهه وتشجيعه على تنمية ذاته ، هذه التنمية التى تحقق بعملية الدائب المتواصل على أسس سليمة مع تلاميذه لتحقيق الأهداف التربوية المطلوبة وهناك من يرى أن الإشراف التربوي هو عبارة عن الأسلوب الذى يقوم من خلاله أحد الأفراد وهو المشرف التربوي بالعمل على توفير البيئة التنظيمية والمهنية والأكاديمية التى تشجع المدرسين والموظفين على تحقيق الأهداف التربوية والأكاديمية للمدرسة بجانب العمل على تحقيق الأهداف الشخصية والاهتمامات الفردية الخاصة بهم.

لهذا فإن الإشراف التربوي عبارة عن بعض الفعاليات الموجهة لتحقيق الأهداف المتمثلة فى الوصول إلى مستوى راقى من الأداء الأكاديمي للمدرسين وتطوير أساليب الاتصال المدرسي الذى ينظم المجتمع التعلّمى وحل المشكلات التى تعوق تحقيق كل الأهداف ، ولهذا تسند إلى المشرف التربوي مهمة تقديم تقارير تقييم المدرسين والموظفين والتى تساعد المدرسة على اتخاذ السبل اللازمة لتطوير نقاط الضعف فى الأداء وتقوية نقاط القوة والحفاظ عليها.

كما يعرف أيضاً الإشراف التربوي بأنه هو عملية قيادة ديمقراطية تعاونية منظمة تعنى الموقف التعليمي التعلّمى بجميع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب وبيئة ومعلم وطالب وتهدف دراسة العوامل المؤثرة فى ذلك الموقف وتقييمها للعمل على تحسينها وتنظيمها من أجل تحقيق أفضل الأهداف التعليم والتعلم.

كما عرف أيضاً الإشراف التربوي بأنه السلوك المصمم بطريقة رسمية بواسطة المؤسسة أو المنظمة التي تؤثر مباشرة على سلوك المعلم والمنفذ بطريقة تسهل تعلم التلميذ وتحقق أهداف تعلمه، وتحقق أهداف هذه المؤسسة أو المنظمة.

ومن التعريفات الحديثة للإشراف التربوي بأنه عملية الاتصال والتفاعل بين مختلف العملية التربوية وعناصرها، لتحقيق فرص تعلم مناسبة للطلاب وفرص نمو مناسبة لمصادر الأطراف.

ويتضح من هذا التعريف أن الإشراف التربوي عملية تربوية تشاركية وليست فردية تتم بتفاعل جميع أطراف العملية التربوية وعناصرها:

١- المعلم

٢- المتعلم

٣- المنهاج

٤- الكتاب المدرسي

٥- البيئة والتسهيلات المدرسية.

وتستهدف هذه العملية التشاركية نمو جميع هذه الأطراف وهذه العناصر بمختلف أساليب الإشراف التربوي التي هي في حد ذاتها أساليب اتصال وتفاعل.

## ثانياً : مراحل تطوير الإشراف التربوي :

لقد مر الإشراف التربوي بتطورات كثيرة ارتبطت بعدة عوامل منها التغير في مفهوم التربية وتقدم البحوث التربوية والإيمان بالفلسفة التجريبية والاجتماعية السائدة في المجتمع وهذه العوامل لم تتشأ منعزلة عن بعضها ولا ويمكن الفصل بينها، فهي دائماً عوامل متداخلة تؤثر مجتمعة في التربية بصفة



عامة والإشراف بصفة خاصة وأدى التفاعل فيما بينها إلى تطور مفهوم الإشراف التربوي.

وقد مر الإشراف التربوي بمراحل عديدة، أخذ في كل مرحلة منها شكلاً خاصاً ويمكن أن تلخص أبرز هذه المراحل فيما يلي:

#### ١- مرحلة الإشراف كفتيش:

قد ظهر الأخذ بأسلوب التفتيش في أوائل القرن السابع عشر في الولايات المتحدة الأمريكية عندما شكلت لجان من المواطنين في بوسطن عام ١٧٠٩ لزيارة المدارس بغرض التفتيش على المبنى والمعدات والمعلمين وتحصيل التلاميذ وشمل التفتيش على المعلمين بعد ذلك طرق تدريسهم والأساليب المستخدمة في التعليم وتطورت هذه العملية التفتيشية باختيار أحد المعلمين وتكليفه بواجبات إدارية معينة ثم فنية بعد ذلك كمدير المدرسة.

وفي مصر ظهر التفتيش مع نشأة نظام التعليم في عهد محمد علي، وبخاصة مع إنشاء مدارس المبتدیان وهي المدارس الابتدائية التي تحدد هدفها أساساً في تحضير التلاميذ وتهيئتهم إلى مدارس التجهيز وهي المدارس الثانوية، وكان محمد علي يهتم بالتقارير التي كان يكتبها إليه المفتشون والتي كانت تضم كل صغيرة وكبيرة عن المدارس الابتدائية باعتبارها المدارس المنشأة بالأقاليم ثم صدرت لائحة التفتيش في عام ١٨٨٢ وجاء في صدر هذه اللائحة أن المفتشين هم أعين ناظر وزير المعارف يبصر بهم أحوال المدرسين، ويتحقق لديه بواسطتهم دوام إلتباع البروجرامات وانتظام السير وأحوال النظار والمعلمين والمتعلمين مادة ومعنى.

كان فحوى التفتيش مراقبة العملية التعليمية بكافة مكوناتها والتبليغ عن أي تقصير أو مخالفة بتقرير لعقاب المخطئ.

وكانت أداة التفتيش ووسيلة أسلوب الزيارات المفاجئة للوقوف على حال المدرسة في وصفها الطبيعي، ومن ثم كان حضور الحصص أو الاستماع إلى شرح المعلم وإلقائه وفحص سجلات المدرسة وسائل أساسية للتفتيش، بل كان هناك من المفتشين من يقال في تلمس عيوب المعلم والمدرسة وتسجيل الأخطاء والإبلاغ عنها رسمياً.

وفي إطار هذه العملية وهذا المفهوم ضاعت العلاقات الإنسانية إذ أن المفاجأة خلقت جواً من الرعب والتوتر النفسى بين العاملين بالمدارس . ومن هنا ارتبط التفتيش بالجبر والإكراه ذلك أن الرغبة في تحسين أداء المعلم دفعت بعض المفتشين إلى إجبار المعلمين على تنفيذ أوامره باعتبار أن هذا الأسلوب سيؤدي إلى تطوير التعليم والمعلمين.

وبذلك كانت عملية التفتيش والأسلوب الذى تتم به والفلسفة التى تقف خلفها تقوم على مراقبة العملية التعليمية بكل مكوناتها والتبليغ عن أى قصير أو مخالفة وكانت ممارسة التفتيش والمفتشين تقوم على استخدام السلطة والزيارات المفاجئة وحضور الحصص والاستماع إلى شرح المعلم وامتحان التلاميذ وتصوير الأخطاء واتخاذ القرارات بحق المخالفين وفي إطار هذه العملية وهذا المفهوم كانت النظرة إلى التفتيش والمفتشين نظرة يملوها الخوف والرهبة التى خلقت جواً من الرعب والتوتر النفسى بين المعلمين وسائر المعلمين بالمدرسة وباستقراء أدبيات التفتيش باعتباره أحد أساليب الإشراف التربوي نجد أن هذا الأسلوب يعتمد على الفطرة والرغبة الشخصية للمشرف وليس على المعرفة العلمية أو الجوانب الفنية سواء من ناحية المشرف أو من ناحية المدرس، ويكون المعلم من وجهة نظر المشرف إما كفاء أو غير كفاء ويرتبط هذا الأسلوب الإشرافى بالنمط البيروقراطى في الإشراف، حيث يكون المشرف مجرد مفتش يحاول اصطلياد الأخطاء والمعاقبة عليها دون الرغبة في تقديم أى مساعدة

للمدرس لتصحيحها ، ولكن فشل هذا الأسلوب فى تحقيق الأهداف المنشودة وخصوصاً بناء علاقات جيدة بين المشرف والمدرس.

## ٢- مرحلة الإشراف كتدريب وتوجيه:

وقد دخل الإشراف مرحلة أخرى بالاعتراف بضرورة الأخذ بالتدريب والإرشاد والتوجيه لكن هذه المرحلة ما تزال تعكس مفهوم يرى أن المستويات الإدارية العليا تعرف أحسن من غيرها ، وأنها هى التى تقرر الوصفة الإصلاحية من أساليب وطرق ومواد.

وتتميز هذه المرحلة باعترافها بالحاجات وبخاصة حاجات المعلمين كأساس لتحسين برامج التعليم لكن لم تعرف مفاهيم النمو الذاتى ومشاركة المعلمين وتدريبهم على القيادة بالاهتمام اللازم.

وقد أخذت مصر مع بداية السبعينات بمفهوم التوجيه وحددته فى نقاط

منها:

- ١- وضع خطة لمتابعة وتقييم كل ما يتعلق بالمواد الدراسية.
- ٢- إعداد برامج الزيارات الميدانية وتنفيذها لمتابعة كل ما يتعلق بالمواد الدراسية والأنشطة وإعداد تقارير متابعة دورية عن الزيارات.
- ٣- حصر مشكلات تنفيذ المواد الدراسية واقتراح حلول لها.
- ٤- نشر التوجيهات الفنية اللازمة لكل مادة دراسية.
- ٥- وضع سياسة التدريب وإعداد البرامج التدريبية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس وفى ضوء ذلك فإن وظيفة الموجه والموجه الأول قد تضمنت القيام بالواجبات التالية:

- أ- الإشراف على تنفيذ المناهج الدراسية.
- ب- التوجيه والإرشاد والتقييم ومتابعة مستويات الكفاية لبيئات التدريس.
- ج- عقد مؤتمرات لدراسة وبحث ما يتصل بالمادة من مناهج وكتب ومعينات.

د- القيام بزيارات ميدانية للمدارس لاستطلاع أحوال المواد وتقويمها.

هـ- تضمين التقارير الفترية مشكلات ومستويات تدريس المادة.

وأصبح ينظر إلى مفهوم الإشراف التربوي فى هذه المرحلة على أنه عملية إنسانية تهدف إلى تقديم المساعدة والنصح والإرشاد للمعلم وتحسين عمله وتتميمته مهنيًا من خلال الزيارات الصفية التى يقوم بها المشرف والمقابلات والاجتماعات التى يعقدها مع المعلمين.

ويقوم المشرف التربوي من خلال هذا المفهوم بتقديم المساعدة اللازمة للمعلمين وإعطائهم التوجيهات التى تعينهم على النجاح فى الوفاء بمتطلبات مهنة التدريس.

ومع أن هذه المرحلة تعد تطوراً نحو الأفضل إلا أن أسلوب الإملاء ما يزال هو المسيطر وما يزال دور من يوجهون غائباً إلى درجة كبيرة، وما يزال الإشراف التربوي فى مصر يقف تقريباً عند هذه المرحلة.

## ٢- الإشراف كعملية ديمقراطية شاملة:

وقد ساعد تطور الإشراف على هذا النحو عدة أمور عديدة من أهمها:

أ- الاعتراف بأن التربية قوة اجتماعية أساسية لنمو الشخصية الإنسانية وإنها نظام اجتماعى ديمقراطى، فالتربية بناء على ذلك ليست عملية ميكانيكية تتعامل مع آليات التعلم من خلال آليات إدارية، والإشراف التربوي صار لذلك جزءاً أساسياً من عملية اجتماعية أساسية.

ب- الاعتراف بأن التغيير مبدأ كوني يؤثر على جميع أوجه الحياة والتنظيم الاجتماعى وارتبط بذلك أن التغيير التربوي فى المناهج والإدارة والتمويل وطرق التدريب وغير ذلك، لم يعد فقط شيئاً أساسياً، إنه أمر مرغوب فيه.

ج- الاعتراف بأن الإشراف التربوي عملية اجتماعية أنه يرتبط بالديمقراطية والتعاونية ومن هنا صار ضرورياً الأخذ بالتخطيط الجمعى، وجماعية صنع

القرار والهجوم الجمعى على المشكلة أى مشكلة بحلها والتعاون بين جميع الهيئات ذات الصلة بالطفل رعايته وحمايته وتربيته أمر هام للإشراف الناجح.

د- إقرار أن الوظيفة الأساسية للإشراف التربوي تتمثل فى القيادة، القيادة داخل الجماعة، ولذا فإن المشرف التربوي ينبغي أن تكون لديه مهارات القيادة ومهارات الإدارة وبخاصة إدارة العلاقات الإنسانية ومهارات إرشاد الجماعة.

هـ- التسليم بأن تحسين العوامل المختلفة للعملية التربوية يمثل الهدف الأسمى للإشراف التربوي، ويشمل هذا تحسين العوامل المؤثرة على تعليم الأطفال داخل المدرسة الابتدائية وخارجها، ومن هنا صار حتماً الاهتمام بالإشراف التربوي كما يشمل تحسين العوامل المؤثرة على التعليم، والمعلم والمنهج والمبنى والتجهيزات والإدارة وغيرها.

إن احترام شخصية كل المدخلات البشرية للعملية التعليمية من معلم ومتعلم وإدارى ومشرف، وغير ذلك من الأمور الأساسية لنجاح الإشراف التربوي ويتحقق ذلك بمشاركةهم فى عمليات القرار، وإتاحة فرص النمو الذاتى أمامهم وخلق مناخ للعلاقات أساسه الحرية والإنسانية والمشاركة والثقة.

ومن جهة أخرى فإن هذه المرحلة تؤمن بأن الإشراف عملية علمية، ترتبط بعملية التربية وعملية الإدارة معاً، إنه استخدام للمنهج العلمى ونتائج العلوم المختلفة فى الإشراف التربوي.

### ثالثاً : أهداف الإشراف التربوي :

يهدف الإشراف التربوي بمفهومه الحديث بصفة عامة إلى تحسين العملية التعليمية وفي سبيل تحقيق هذا الهدف الأساسي يسعى الإشراف التربوي إلى تحقيق بعض الأهداف الفرعية التي هي أقرب ما تكون إلى وسائل يتخذها المشرف التربوي ليصل إلى تحقيق الهدف الأساسي، وهذه الأهداف الفرعية يجب أن تتال قسماً متقارباً من اهتمام المشرف الذي يعود إليه وحدة حق التقدير لما يجب أن يركز عليه من أهداف.

ويرى أدمو أودكي أن هدف الإشراف التربوي هو تحسين عملية التعلم والتعليم ويضيف الشدي أن من أهداف العملية الإشرافية تحقيق ضمان استمرارية البرنامج التربوي وإعادة تكيفه خلال فترة زمنية، وتطور بيئات مناسبة للتعليم والتعلم كطرق التدريس والجو النفسي والاجتماعي والمادي والجهود التربوية المختلفة ومن الأهداف التي ذكرها محمد حامد الأفندي للإشراف التربوي ما يلي:

- أ- مساعدة المدرس على أن يدرك مشكلات النشئ ومتطلباتهم وحاجاتهم وأن يبذل كل ما في جهده لكي يحقق لهم إشباعاً لتلك الحاجات.
- ب- العمل على بناء قاعدة خلقية تحكم سلوكيات المعلمين وتجعلهم متعاونين فيما بينهم، يعملون بروح الفريق الواحد وذلك من أجل الوصول إلى أهداف عامة موحدة ومشاركة بين جميع أفراد تلك الجماعة.
- ج- الأخذ بيد المعلم الجديد وترغيبه في مهنته وزيادة انتمائه لمدرسته وعمله.
- د- مساعدة المعلمين على تشخيص المشكلات والصعوبات التي يلقونها، والتعاون معهم لمواجهة تلك المشكلات ورسم الخطط للتغلب عليها.

المصدر : قناة كتب زمنية على التليجرام

هـ- المساهمة في إبراز الجهود التي تؤديها المدرسة للمجتمع المحلي والبيئة المحيطة بها وجعلهم يدركون ما تواجهه المدرسة من صعوبات والمساهمة في توفير الحلول التي قد تؤدي للتغلب على تلك الصعوبات.

هذا بالإضافة إلى حفز الهم لدى المعلمين وترغيبهم في مهنتهم والعمل على ربط المواد الدراسية بعضها ببعض ومن هذه الأهداف أيضاً:

١- العمل على بناء قاعدة أخلاقية تحكم سلوكيات المعلمين وتجعلهم متعاونين فيما بينهم وذلك من أجل الوصول إلى أهداف عامة موحدة ومشتركة بين جميع أفراد تلك الجماعة.

٢- مساعدة المعلم على النمو المهني والوظيفي وتحسين مستوى أدائه وهي الناحية الخلاقة والابتكارية في مهنة التعليم ومن ناحية أخرى التأكد من أن العملية التربوية تسير بانتظام وفق المناهج والتعليمات واللوائح التي تقررها وزارة التربية والتعليم.

٣- السعي إلى التأهيل العلمي للممارسات التربوية الجارية وأن توضع موضع الاختيار والتقويم والبحث والتحليل العلمي ومن ثم البحث والدراسة للكشف عن البدائل الجديدة للممارسات التربوية بهدف تطويرها وتغييرها بصورة مستمرة وعلى أساس علمي.

٤- مساعدة المعلمين على التفريق بين الأهداف والوسائل ومساعدتهم على رسم صورة واضحة للأهداف التي تعمل المدرسة على بلوغها، وإلى تمكين المعلم من رؤية مادته الدراسية في وضعها الصحيح مع سائر المواد الدراسية وانسجامه مع جميع جوانب المنهج الدراسي.

٥- الموازنة بين الكم والكيف بحيث لا يكون الكم على حساب الكيف في مجتمع يتطلع بأن يكون له مكان في عالم متقدم جواز سفره للوصول إلى التقدم هو التعليم الجيد.

- ٦- المساعدة في تطوير جميع وسائل التعليم من طرق التدريس ووسائل تعليمية وإدارة الصف الدراسي، وتطوير الدروس وتقديم دروس نموذجية، والمساعدة في صياغة الاختبارات والأسئلة الصفية وإجراء البحوث الميدانية لتقصي المشكلات التربوية.
- ٧- الإسهام في تحديد مشكلات التلاميذ وتحديد خصائصهم واحتياجاتهم ومساعدة المعلم في إشباعها وبذل الجهود من أجل إيجاد الحلول والبدائل التي تسهم في تخطي المشكلات المنهجية والمهنية.
- ٨- بناء علاقات إيجابية بناءة بين المدرسة والمجتمع والإسهام في التخطيط لها والعمل على تطويرها واستمراريتها وذلك لعمل علاقات إيجابية وناجحة مع المشرفين المسؤولين والمجتمع الخارجي.
- ٩- مساعدة القائمين بالعمل في المؤسسة على أداء عملهم على الوجه الأكمل حتى تتحقق الأغراض التي أنشئت من أجلها المؤسسة - المدرسة - عن طريق توفير الخدمات إلى الأفراد المنضمين إليها.
- ١٠- متابعة وإدارة وتوجيه عمليات التغيير في المؤسسات وتحقيقها للأثار المرجوة مع إمكانية تحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة بشرياً ووقتياً ومالياً ومادياً، حتى يمكن استثمارها بأقل جهد وأكبر عائد.
- ١١- إدراك المشكلات الخاصة بالطلاب وطرح البدائل وبذل الجهد والمساهمة في حلها ومساعدة المعلمين في وضع البرامج والأساليب المتعلقة بالأنشطة التي تشبع حاجات وميول واستعدادات التلاميذ.
- ١٢- يسهم الإشراف التربوي في تفعيل الثقافة التنظيمية والإدارية للمدرسة لأنه يساعد على إبراز الموارد وتوفيرها أمام كل فرد داخل المدرسة، كما يؤكد على ضرورة توافر رؤية مدرسية موحدة حول الإشراف ومدى جدواه في العملية التعليمية للمدرسة وتأسيساً على ما سبق فإن أهداف



الإشراف التربوي تركز في المقام الأول على تحسين وتطوير العملية التعليمية بجميع جوانبها وعناصرها من مشرفين ومعلمين ومديرين وتلاميذ وسائر العاملين في الحقل التعليمي، وأفراد المجتمع المحلي، كما أنها تتعلق بتطوير المنهج الدراسي والوسائل التعليمية والأنشطة المدرسية وكذلك تحسين وترشيد استغلال الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة لخدمة مصالح النظام التعليمي، والعمل على إقامة علاقات إنسانية متبادلة بين جميع العاملين في هذا النظام وتشجيع البحث والتجريب والابتكار والاستفادة من نتائج البحوث والدراسات التربوية ومما سبق نستنتج أن الإشراف التربوي يتضمن:

١- أن المشرف التربوي يقوم بتوجيه المعلم وإرشاده وإعداد الظروف المناسبة لنموه المهني ونمو التلاميذ في الاتجاهات السليمة.

٢- أن كلا من المشرف التربوي والمعلم زميلان في المهنة يتعاونان في العمل لتحقيق الأهداف المنشودة والارتقاء بمستوى التعليم والتحصيل الأكاديمي للتلاميذ.

٣- مهمة المشرف هي معاونة المعلم على فهم وتحقيق أهداف التعليم وتختلف بتعريف التربويين للإشراف التربوي، وتتباين اتجاهاتهم ومفاهيمهم حسب نظراتهم إليه وفهمهم وإلمامهم بجوانبه.

وبالنظر إلى الأهداف السابقة للإشراف التربوي نجدها قد تخطت ما كان يهدف إلى التفتيش من تركيز على تصيد الأخطاء للمعلم وأهداف التوجيه والتي كانت تركز بشكل كبير على أداء المعلم، حيث جاءت تلك الأهداف الإشرافية شاملة لجميع جوانب العملية التعليمية، بل تخطت أسوار العمل المدرسي لتمتد العملية التعليمية وتتلاحم مع المجتمع المحلي للمدرسة، مستعينة

بالأساليب القيادية ، وخاصة أسلوب العلاقات الإنسانية الذى يفصل العمل المدرسى ويجعله يحقق أهدافه.

#### رابعاً : مبادئ الإشراف التربوى :

إنه من المفاهيم التربوية الحديثة للإشراف التربوى إنه عملية الاتصال والتفاعل بين مختلف العملية التربوية وعناصرها لتحقيق فرص تعلم مناسبة للطلاب وفرص نمو مناسبة لساكن الأطراف.

ونجد أن من خلال هذا التعريف للإشراف التربوى أن الإشراف التربوى عملية تربوية تشاركية وليست فردية تتم بتفاعل جميع أطراف العملية التربوية وعناصرها المعلم والمتعلم والمناهج والكتاب المدرسى والبيئة والتسهيلات المدرسية كما تستهدف هذه العملية التشاركية نمو جميع هذه الأطراف وهذه العناصر بمختلف أساليب الإشراف التربوى التى هى فى حد ذاتها أساليب اتصال أو تفاعل.

وبناء على ذلك توجد عدة مبادئ يرتكز عليها أسلوب الإشراف التربوى كعملية اتصال وتفاعل يستند إليها والتي من أهمها ما يلى:

١- الإشراف التربوى ليس عملاً صفياً فحسب ، إنه تطوير للموقف التربوى ككل.

٢- تغيير اتجاهات المعلمين نحو الإشراف التربوى ضرورة لتطوير أى برنامج إشرافى.

٣- الإشراف التربوى الناجح يودى إلى رفع قدرة المعلم لممارسة الإشراف الذاتى.

٤- تطوير الإشراف التربوى يتم من خلال تنظيمه وزيادة فعاليته ولا يتم عن طريق تكثيفه والإكثار منه.

٥- يستند الإشراف التربوى إلى مفهوم التعلم كتغير فى السلوك.

- ٦- زيادة سلطة المشرف التربوي لا تؤدي بالضرورة إلى زيادة فعاليته.
  - ٧- الإشراف التشاركي أكثر إنتاجية وأكثر قبولاً من المعلمين لأن المشرف يعمل مع المعلمين ولا يعمل من أجلهم.
  - ٨- لكل موقف إشرافي متطلبات معينة فليس هناك أسلوب إشرافي أكثر نجاحاً من غيره.
  - ٩- يهتم المشرف التربوي بحاجات العاملين كم يهتم بحاجات العمل، مما يؤثر دوافع المعلمين للمشاركة الإيجابية.
  - ١٠- الإشراف التربوي الفعال يقدم تغذية راجعة تفيد في التخطيط والتطوير.
  - ١١- الإشراف التربوي هو أحد النظم الفرعية للمتعلم ويرتبط تطوره بتطور النظام التعليمي.
- وبالإضافة إلى هذه المبادئ فإن هناك مبادئ تحكم العلاقة بين المشرف التربوي والمعلمين ولعل أهم تلك المبادئ هي كالتالي:
- ١- تقدير المشرف التربوي لما يبذله المعلمون من جهود وما يجيدون من أعمال.
  - ٢- على المشرف التربوي أن يعتبر نفسه مسئولاً عن الأخطاء العامة ومجبراً بالدفاع عن كل معلم وحمانيته.
  - ٣- على المشرف التربوي أن يعمل على الرفع من الروح المعنوية للمعلمين وإشباع حاجاتهم الأساسية.
  - ٤- يجب أن تكون أساسية المشرف التربوي في التعامل مع المعلمين واضحة وثابتة ويعيدة عن التذبذب.
  - ٥- إن يتسم اتصال المشرف التربوي بالمعلمين بالوضوح والدقة والموضوعية والفهم العميق المتبادل.

- ٦- أن يراعى المشرف التربوي عدم التعالى على المعلمين والبعد عن محاولة السيطرة عليهم وأن يكون تعامله معهم قائماً على أساس مهني بعيداً عن الأمور الشخصية.
  - ٧- على المشرف التربوي أن يعمل باستمرار على تقوية أوامر العلاقة المهنية والاجتماعية بينه وبين المعلمين من جهة وبين المعلمين أنفسهم من جهة أخرى.
  - ٨- يجب أن يبذل المشرف التربوي أقصى ما يمكن من الجهد لمساعدة المعلمين في التغلب على الصعوبات التي تعيق عملهم وأن يعمل على تكافؤ الفرص بين المعلمين.
  - ٩- أن يعمل على تنمية قدرات المعلمين على التفاعل مع تلاميذهم، وعلى حسن إدارة الصف وفق الأسس التربوية السليمة.
  - ١٠- مساعدة المعلمين في توظيف واستخدام الوسائل التعليمية وطرق التدريس الحديثة بشكل فعال.
  - ١١- دراسة اللوائح التعليمية والتربوية والنشرات مع المعلمين لفهمها وتنفيذها.
  - ١٢- تشجيع المعلمين على البحث العلمي لدراسة المشكلات والظواهر التربوية والتعليمية وإجراء التجارب في هذا المجال.
- وبما أن العلاقة بين المشرف التربوي بالمعلم يجب أن تكون إيجابية قائمة على الاحترام والإقناع، لذا فإن من الضروري أن يدرك المشرف التربوي كثرة أعباء المعلم ومهامه المتشابهة والتي قد تضعف من مستوى الأداء لديه والعمل على التقليل من نصاب المعلم في الدروس والتقليل من أعباءه ليتمكن من تصعيد مستوى الأداء لديه مهنيّاً أو أكاديميّاً.

### خامساً : أهمية الإشراف التربوى :

قد أولت وزارة المعارف الإشراف التربوى أهمية بالغة وذلك من خلال ما أوردت له من أهداف جاءت واضحة وشاملة فى دليل المشرف التربوى الذى تصدره الإدارة العامة للإشراف التربوى والتى من أهمها :

- أ- رصد الواقع التربوى وتحليله ومعرفة الظروف المحيطة به والإفادة من ذلك فى التعامل مع محاور العملية التعليمية والتربوية.
- ب- تطوير الكفايات العلمية والعملية لدى العاملين فى الميدان التربوى وتمييزها.
- ج- تنمية الانتماء لمهنة التربية والتعليم والاعتزاز بها وإبراز دورها فى المدرسة والمجتمع.
- د- التعاون والتنسيق مع الجهات المختصة للعمل فى برامج الأبحاث التربوية والتخطيط وتنفيذ وتطوير برامج التعليم والتدريب ، والكتب والمناهج وطرق التدريس والوسائل التعليمية.
- هـ- العمل على بناء جسور اتصال متينة بين العاملين فى حقل التربية والتعليم تساعد على نقل الخبرات والتجارب الناجحة فى ظل رابطة العلاقات الإنسانية ، رائدها الاحترام المتبادل بين العاملين فى مختلف المواقع.
- و- العمل على ترسيخ القيم والاتجاهات التربوية لدى القائمين على تنفيذ العملية التعليمية فى الميدان.
- ز- تنفيذ الخطط التى تضعها وزارة المعارف بصورة مبدئية.
- ح- النهوض بمستوى التعليم وتقوية أساليبه للحصول على أفضل مردود للتربية.
- ط- إدارة وتوجيه عمليات التغير فى التربية الرسمية ومتابعة انتظامها للعمل على تأهيلها فى الحياة المدرسية وتحقيقها للأثار المرجوة.

- د- تحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة بشرية وفنية ومادياً ومالياً، حتى يمكن استثمارها بأقل جهد وأكبر عائد.
- ك- تطوير علاقة المدرسة مع البيئة المحلية من خلال فتح أبواب المدرسة للمجتمع للإفادة منها وتشجيع المدرسة على الاتصال بالمجتمع لتحسين تعليم التلاميذ.
- ل- تدريب العاملين في الميدان على عملية التقويم الذاتي وتقويم الآخرين.

#### سادساً : خصائص الإشراف التربوي :

يحتاج الإنسان مهما يكن سنه أو وظيفته إلى من يساعده ويرشده ويقومه ويأخذ بيده، وتلك حقيقة قد نلمسها بوضوح عند البعض وقد نرى البعض الآخر يتظاهر برغبته في الاستقلال وإظهار عدم الحاجة إلى معاونة الغير نقول بتظاهر لأن هذا البعض في أعماقه يشعر بالحاجة إلى مثل هذا الإرشاد والعون والمساعدة والتقويم والتحسين بل إنه يضم هذه الأمور جميعاً.

ولقد تعددت تعاريف الإشراف التربوي فقد عرفه كارتر جود ١٩٧٢ Good في قاموس التربية بأنه يتضمن جميع الجهود التي يبذلها القائمون على أمر التعليم بتوفير القيادة المطلوبة لتوجيه المعلمين من أجل تحسين التعليم، ويتضمن الإشراف إثارة اهتمام المعلمين للنمو المهني، واختيار أهداف التربية ووسائل الإشراف وطرق التدريس ومراجعتها ويتضمن كذلك تقويم المعلم.

كما عرف كيمبل وايلز Kimball Wiles الإشراف التربوي بأنه كل ما يساعد على تحسين الموقف التعليمي من أجل التلميذ المتعلم وهو خدمة أساسها مساعدة المعلم ليتمكن من أداء عمله بطريقة أفضل.

وعرف بوردمان Boardman الإشراف التربوي بأنه الجهد الذي يبذل بهدف إثارة اهتمام المعلمين وتوجيه نموهم باستمرار كأفراد وكأعضاء في

جماعة ليتمكنوا من فهم وظيفة التعليم وأداء أعمالهم بفعالية أكثر وتوجيه نمو التلاميذ نمواً مستمراً ليكونوا قادرين على المشاركة الفعالة في مجتمع ديمقراطي يعيشون فيه.

وقد أوضحت هذه التعريفات للإشراف التربوي أن يتسم بالخصائص

التالية:

- ١- يرتبط كثيراً بالقيادة الناجحة الواعية.
- ٢- يعمل على تهيئة الفرص أمام المعلمين لكي ينمو مهنيًا.
- ٣- يرتبط بأهداف عملية التربية وعملية التعليم.
- ٤- يحاط ببيئة ومجتمع ربما يهدف إليه من مساعدة المتعلم على المشاركة في الحياة الاجتماعية.
- ٥- يقوم على الفكر والممارسة الديمقراطية.
- ٦- يتصل بعملية التقويم تقويم التلميذ وتقويم المعلم وتقويم الإدارة وتقويم العملية التعليمية.
- ٧- يشمل بناء على ما سبق كل مدخلات العملية التعليمية من معلم ومتعلم وناظر وإداري ومنهج وغير ذلك.

ومن أجل هذا كله فقد رأى بيرتون وبروكز Burton and Brueckner أن الوظيفة الأساسية للإشراف التربوي هي تقويم العوامل المؤثرة على التعلم والتعليم وتحسينها ويتطلب القيام بهذه الوظيفة الأساسية:

- ١- وجود فلسفة مقبولة وأهداف متفق عليه.
  - ٢- تنمية عملية لتنفيذ برنامج تربوي يهدف إلى تحقيق هذه الأهداف.
  - ٣- وجود هيئة فنية وإدارية وتنظيم لتنفيذ البرنامج وتحسينه.
- وإذا كان الإشراف بهذا المعنى عملية إدارية تشمل كافة مراحل التعليم وتنظيماته ومستوياته الإدارية وكافة جنبات نظامه، فإن المدرسة الابتدائية

كمنظومة من أكثر منظومات التعليم بحاجة إلى الإشراف التربوي وتبدو أن هذه الحاجة حاجة المدرسة الابتدائية بجميع من خلالها وعملياتها ومخرجاتها إلى الإشراف التربوي لأسباب متعددة وخاصة بالمعلم والمتعلم.

### سابعاً : الخطوات الإجرائية للإشراف التربوي :

يتطلب الإشراف التربوي الشامل عدة خطوات إجرائية هي كالتالي:

#### أ- الخطوة النوعية:

وتتم في الفترة ما بين عودة المدرسين من أجازتهم السنوية وبداية العام الدراسي وتتركز حول سماع وجهات نظر المدير والمعلمين، وتعريفهم بأهداف الإشراف الشامل الذي يهدف إلى تحسين العمل دون تعرضهم لتقويم الأداء الوظيفي، إذ ينبغي أن يكون ذلك من صلاحية مديري المدارس.

#### ب- الخطوة التشخيصية:

وتنفذ في بداية الشهر الأول من السنة الدراسية وتتصب على تشخيص واقع العمل التربوي إيجابياً وسلبياً.

#### ج- الخطوة العلاجية الأولى:

وتتم في الشهر الثاني من بداية السنة وتركز على علاج مواطن التطور الأكثر شيوعاً باستخدام الطريقة العلمية.

#### د- الخطوة التقويمية التجريبية:

وتتم قبل أسبوع من بداية الاختبارات النهائية للفصل الأول، ويتم فيها تقويم العملية التربوية إجرائياً باستخدام مقاييس مقننة تغطي مختلف أبعاد العملية التربوية.

#### هـ- الخطوة العلاجية الثانية:

وتنفذ في الشهور الثلاثة من الفصل الدراسي الثاني وتعمل على علاج



أوجه القصور الأقل شيوعاً بالإضافة إلى ضرورة التأكد من نجاح مواطن القصور الأكثر شيوعاً في المرحلة العلاجية الأولى.

#### و- الخطوة التقويمية النهائية:

وتنفذ في النصف الأول من الشهر الأخير من الفصل الدراسي الثاني، وفيما يتم تقويم أساسيات العملية التربوية إجرائياً باستخدام مقاييس مقننة.

#### ز- الخطوة التحليلية:

ويتم فيها إدخال المعلومات التي تم جمعها من المرحلة التجريبية إلى الحاسوب وتحليلها والاستفادة منها على مستوى إدارات التعليم، بينما يتم إدخال المعلومات من التقويم النهائي إلى الحاسوب على مستوى الوزارة وتحليلها واستخراج نتائجها وتفسيرها وتحديد مواطن القوة والضعف منها.

### الفصل الثالث

## أنماط وأنواع الإشراف التربوي

مقدمة .

أولاً : مهام الإشراف التربوي.

ثانياً : أنماط الإشراف التربوي.

ثالثاً : أنواع الإشراف التربوي.

رابعاً : الإشراف التربوي والعملية التربوية.

خامساً : المنحنى التكاملي المتعدد الأوساط في الإشراف التربوي.

سادساً : تحسين الإشراف التربوي.

سابعاً : مميزات الإشراف التربوي.

ثامناً : مشكلات ومعوقات الإشراف التربوي.

# المصدر : قناة (كتب ترويية) على التليجرام .



للموقف التعليمي التعلّمى بجميع جوانبه وعناصره أو إحداث التغيير فى الموقف التعليمي بأكمله ولذا تنوعت وتمددت مهام الإشراف التربوي والتي يمكن إجمالها فيما يلى:

#### ١- تطوير المنهج :

المنهج المدرسي الحديث هو جميع الخبرات التي يمر بها التلاميذ تحت إشراف المدرسة ويتوجيه منها سواء كان ذلك في داخل المدرسة أم في خارجها، وبمعنى آخر أصبح المنهج المدرسي هو حياة التلاميذ التي تواجهها المدرسة وتشرف عليها سواء في داخل أبنية المدرسة أو في خارجها، وهذا يدل على أن للخبرات في المنهج المدرسي أبعاد ثلاثة هي :

- ١- الأهداف والمحتوى.
- ٢- الأسلوب الذي سوف يتبع في عملية التعليم والتعلم.
- ٣- أسلوب التقويم.

إن تطوير المناهج وفق هذا المفهوم يعنى تطوير العملية التعليمية التعلّمية بأكملها وهذا يحتم ألا تكون هذه المهمة للإشراف التربوي عملاً فردياً تعاونياً يتولى فيه المشرف التربوي مهمة القائد لهذه العملية التي اشترك فيها المعلمون والمختصون وأولياء الأمور أحياناً ويتم ذلك من خلال السنوات الخاصة التي تعقد لهذا الغرض.

وأن دور المشرفين التربويين في هذا المجال يتلخص في دراسة المناهج بأبعادها المختلفة وتحديد طرق تطبيقها من خلال الندوات التي يعقدونها والتوصيات التي تتلخص عنها هذه الندوات والتي ترفع إلى مديرية المناهج لدراستها والأخذ بها.

## ٢- تنظيم الموقف التعليمي التعلمى :

إن تنظيم الموقف التعليمي التعلمى يعطى فرصة أفضل لتحقيق الأهداف التربوية المرجوة من المنهج والمشراف التربوي له دور أساسى فى عملية التنظيم هذه، إذ يمكن أن يقدم المساعدة للمعلمين لوضع أسس لتصنيف التلاميذ إلى مجموعات حسب العمر أو الاستعداد العام أو القابليات الخاصة، إلى غير ذلك من الأسس، كذلك يمكن أن يقدم المساعدة فى وضع جدول توزيع الدروس بما يتلاءم مع طبيعة المواد والوقت المناسب لتدريسها وتوزيع عناصر محتوى المنهج على السنة الدراسية، فتدريس الصوم وصلاة التراويح فى التربية الإسلامية مثلاً يكون أكثر فائدة وجدوى فى شهر رمضان من أى وقت آخر من أوقات السنة الدراسية، وكذلك تدريس الحج فى وقت الحج مثل آخر على ذلك بالإضافة إلى ما تقدم يمكن للإشراف التربوي أن يسهم إسهاماً فعالاً فى مساعدة المعلمين على تحسين الأمور المتعلقة بتنظيم غرفة الصف واستخدام الوسائل التعليمية وجميع الجوانب المادية المرتبطة بضمنان صحة الطلاب كالإضاءة والمقاعد والتهوية وما إلى ذلك.

## ٣- اختيار المعلمين :

إن لجهاز الإشراف التربوي دوراً مهماً وبارزاً فى عملية اختيار المعلمين حيث يتم اختيار المعلم فى ضوء العمل الذى سيقوم به وفى إطار الظروف الاقتصادية والاجتماعية التى سوف يعمل فيها وعلى أساس شخصيته وخبراته ومؤهلاته التربوية والأكاديمية ومهمة جهاز الإشراف التربوي هنا هى التنسيق بين جميع هذه المتغيرات، وتطوير المعايير التى على أساسها تتم عملية الاختيار، هذا فى البلدان التى تسير على النظام اللامركزي فى إدارتها التعليمية إذ أن كل منطقة تعليمية فى هذه البلدان تخطط برامجها وتضع مناهجها وتختار معلمها وتبنى مدارسها وتمولها، أما فى البلدان التى تسير وفقاً للنظام المركزي

فى الإدارة التربوية كالأردن مثلاً فإن مسئولية تعيين المعلمين هى من اختصاص الإدارة المركزية، وهى وزارة التربية والتعليم ولا يعنى هذا أن جهاز الإشراف التربوى يكون بعيداً عن ذلك بل هو الذى يعين مركز هؤلاء المعلمين لأنه الجهاز القادر على تحديد احتياجات المدارس من المعلمين فى المناطق التعليمية المختلفة، ولذا فهو يقوم بتوزيعهم بحيث يضمن سير العمل فى الجهاز التعليمى على خير وجه بالإضافة إلى أنه يقوم بوضع المعلمين فى الأماكن التى تناسب واختصاصاتهم ومؤهلاتهم وتناسبهم اجتماعياً، كما أن جهاز الإشراف التربوى فى كل منطقة هو الذى ينسب تنقلات المعلمين ويدرس احتياجات المدارس التى تقع ضمن منطقته.

#### ٤- توفير التسهيلات التعليمية :

المقصود بالتسهيلات التعليمية المواد والأدوات المختلفة التى يستخدمها المعلمون فى عملهم مثل الكتب والطباشير والمواد الكيماوية وأدوات المختبر والوسائل التعليمية التعليمية والمصورات الجغرافية والعلمية وأجهزة العرض المختلفة والأثاث وأشكاله وأنواعه، ومن الطبيعى أن هذه المواد والأدوات تتفاوت من حيث نوعيتها وكلفتها وهنا تأتى مهمة جهاز الإشراف التربوى الذى يضع المواصفات والمعايير لهذه الأجهزة والمواد والأدوات بناء على دراسة دقيقة تأخذ بعين الاعتبار الجوانب التعليمية والنوعية والاقتصادية.

فبالنسبة للمقاعد المدرسية على سبيل المثال يمكن لجهاز الإشراف التربوى أن يضع المواصفات الملائمة لجلسة التلاميذ الصحية وراحتهم الجسمية لتراعى فى تصميم هذه المقاعد وكذلك يمكن وضع مواصفات ملائمة للمختبرات المدرسية من حيث تصميم غرفها ومقاعد وطاولاتها وفقاً لدراسة واعية دقيقة تستهدف تحقيق الأهداف المخططة والإفادة منها إلى أقصى مدى ممكن.

## ٥- إعداد المواد التعليمية والتعريف بالموارد منها :

يعتبر الكتاب المدرسي المقرر مصدراً أساسياً في مدارسنا للمواد التعليمية بل قد يكون أحياناً هو المصدر الوحيد، إلا أن هذا الأمر لم يعد مقبولاً في الوقت الحاضر، وأصبح من الضروري الاعتماد على مصادر أخرى للمواد التعليمية كالمراجع والكتب والدوريات، والنشرات التعليمية حول المواضيع المختلفة لإثراء المناهج وإغنائها، وهذا الدور ينبغي أن يلعبه جهاز الإشراف التربوي بالإضافة إلى إعداد المواد التعليمية في بعض المجالات والمواضيع كما أننا نعيش اليوم في عصر تفجر المعرفة وتطورها بشكل هائل وغالباً تتطور وتتغير باستمرار وبسرعة مذهلة في جميع الميادين والمجالات وقد تأخذ هذه التطورات والمعارف الجديدة وقتاً طويلاً حتى تصل إلى الكتاب المدرسي الذي هو مصدر شبه رئيسي بالنسبة للمنهاج ولل مواد التعليمية، لذا يجب على جهاز الإشراف التربوي أن يجمع هذه المعلومات وينسقها ويضعها في قالب مناسب ويقدمها في نشرات تعليمية للمدارس ليتمكن المعلمون من نقلها إلى تلاميذهم.

## ٦- تنظيم الدورات :

إن جهاز الإشراف التربوي لديه الفرصة الكافية للإطلاع الدائم والمستمر والواعي للموقف التعليمي التعلمى بحكم علاقته المباشرة بالجهاز التعليمي ومسئوليته عن تطور عملية التعليم والتعلم بجميع جوانبها، وهذا ما يدفع هذا الجهاز إلى تنظيم دورات تدريبية للمعلمين يكون بهدف تطوير كفاءة هؤلاء المعلمين في بعض الجوانب التي يعتقد بضرورة تطويرها :

ومن أمثلة هذه الدورات التدريبية أن يعقد جهاز الإشراف التربوي دورة لمعلمي مادة من المواد أو صف من الصفوف لتعريفهم بطريقة جديدة في تدريس ذلك المبحث ولتعريفهم بالمناهج الجديدة مثل دورة تعقد لمعلمي الصف الأول



الابتدائي في مادتي اللغة العربية والرياضيات، أو أن تعقد دورة لمعلمي العلوم في المرحلة الثانوية لتعريفهم وتدريبهم على استخدام أو استعمال جهاز جديد، أو أن تعقد دورة لمعلمي مادة من المواد في صف من الصفوف لتدريبهم على كيفية الاستفادة من التلفاز التربوي.

وفي الحقيقة فإن الحاجة ملحة لأن ينظم جهاز الإشراف التربوي دورات مستمرة ودائمة وأساسية وخاصة أن هناك نسبة لا بأس بها من المعلمين في الأردن يلتحقون في مهنة التدريس دون إعداد مسبق.

هذه الدورات ينبغي أن تكون شاملة للوسائل والأساليب التي يجب أن تستخدم في تدريس مختلف المواد الدراسية وكذلك لمفهوم التربية والتعليم وأهدافه وفلسفته وللمعلمين القدامى والجند.

#### ٧- تهيئة المعلمين الجدد وإعدادهم لعملهم:

تقع على عاتق الإشراف التربوي مسؤولية تهيئة المعلمين الجدد الذين يمينون في منطقة من المناطق التعليمية المختلفة، وتشمل هذه التهيئة تعريف هؤلاء المدرسين بمدارسهم التي سوف يعملون فيها والظروف الاجتماعية والاقتصادية المحيطة بالبيئة المدرسية بالإضافة إلى الأخذ بأيدي هؤلاء المعلمين الجدد من خلال تعريفهم على الواجبات المناطة بهم كالمناوبة وتربية الصف والنظام المدرسي بصورة عامة وبأساليب المادة التي سوف يدرسونها وبمكتبة المدرسة ومختبرها بجميع مرافقها المختلفة، وخاصة أن نسبة من هؤلاء المعلمين لم يكونوا قد أعدوا مهنيًا لهذا الغرض حتى الذين تخرجوا من كليات المجتمع تكون معظم دراستهم نظرية، وفرق كبير بين النظرية والتطبيق.

#### ٨- الاستفادة من خبرات البيئة في عملية التعليم والتعلم:

إن من واجبات جهاز الإشراف التربوي الأساسية أن يضع دليلاً يحدد فيه المرافق المختلفة في البيئة التي تحيط بالمدرسة وأن يعمل على تطوير علاقات

عمل إيجابية واعية من المسؤولين والمشرفين على هذه المرافق كأمناء المكتبات العامة أو الأطباء العامة أو الأطباء في العيادات الخاصة والعامة أو المؤسسات الحكومية والأهلية وذلك لأن ربط التعليم بالمجتمع من أجل خدمته وتحقيق متطلباته لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال ربط عملية التعليم والتعلم بواقع المجتمع من أجل استغلال مرافقه استغلالاً سليماً كخبرات تعليمية مباشرة، حيث أن عملية التعليم والتعلم لم تعد مقصورة على الخبرات المتوافرة داخل المدرسة بل أصبحت جميع خبرات البيئة المحيطة بالمدرسة هي الأساس الذي تعتمد عليه المدرسة في تحقيق رسالتها وأهدافها السامية.

#### ٩- تطوير العلاقات العامة الجيدة :

يدعوا الاتجاه التربوي الحديث إلى توثيق الروابط بين المدرسة والمجتمع ليتسنى للمجتمع أن يفهم ويعي رسالة المدرسة، حيث أن مجال التربية يجب أن يكون الحياة الواقعية ذاتها وأنه يجب على المدرسة أن تساير تقدم المجتمع والحياة الاجتماعية فيه، وأن تندمج اندماجاً إيجابياً في مختلف نواحي النشاط البناء في المجتمع، ولذا فإن واجب مدارسنا أن تتخطى الحواجز بينها وبين المجتمع والبيئة المحلية وأن تجعل المجتمع كمعمل حي للتربية وأن تفتح مرافقها لتكون مراكز تستخدم لأنشطة المجتمع المحلي، هذا التعاون الإيجابي المبني على التخطيط واع سليم يمكن للمدرسة من تحقيق أهدافها بكفاءة عالية ومن تطوير برامجها وفي نفس الوقت يعود على المجتمع بالنفع والخير.

ومن الطبيعي أن يقع على عاتق جهاز الإشراف التربوي دور أساسي في بناء هذه العلاقات الإيجابية البناءة بين المدرسة والمجتمع والإسهام في التخطيط لها والعمل على تطويرها واستمراريتها ودوامها.

## ١٠- تقويم العملية التعليمية :

إن عملية التقويم أصبحت عملية مستمرة وتكون جانباً أساسياً من جوانب أية مؤسسة تسعى لتحقيق أهداف معينة خططت لها وتعمل من أجلها والغاية الرئيسية من وراء ذلك هو بيان مدى كفاية أجهزة هذه المؤسسة وعناصرها المختلفة من تحقيق الأهداف المرسومة والمحددة لها. وعملية التقويم هذه تشكل جانباً هاماً ورئيسياً في العملية التعليمية التعليمية إذ أنه لا بد من معرفة مدى بلوغ الأهداف التربوية لإعادة النظر في بعض الجوانب لتعديلها أو تطويرها.

وجهاز الإشراف التربوي مسئول مسئولية مباشرة عن تقويم هذه الجوانب المختلفة للعملية التعليمية التعليمية وذلك بحكم علاقته المباشرة بها. فعملية التقويم التي يقوم بها جهاز الإشراف التربوي لا تقتصر على بيان مدى كفاية المؤسسات التربوية من بلوغ أهدافها بصورة عامة فحسب بل هي عملية متكاملة ، تشمل كذلك كل جوانب هذه المؤسسة وكل بعد من أبعاد نشاطاتها. ويجب أن تكون عملية التقويم لأي جانب من جوانب المؤسسة التربوية مبنية على دراسة متعمقة لهذا الجانب وغير مقتصرة على إصدار حكم عام.

## ثانياً : أنماط الإشراف التربوي :

تعتمد عملية اختيار المشرف التربوي لنمط الإشراف الذي يتبعه على طبيعة الموقف وأيضاً على طبيعة المشرف الشخصية وخبراته وخلفيته الثقافية والاجتماعية وبالمقابل يمثل الموقف نتاجاً للخبرات والمهام التي يقوم بها المدرسون. من هنا كانت طبيعة النمط الإشرافي للمشرف تعتمد بصورة كبيرة على الأفراد الذين يتم الإشراف عليهم وهناك العديد من الباحثين التربويين من

المهتمين بمجال الإشراف التربوي يرون أن للإشراف التربوي أربعة أنماط رئيسية وهي:

- ١- الإشراف التعميمي والذي يركز على تعميم أخطاء المعلم.
- ٢- الإشراف الوقائي والذي يهتم بتدريب المعلم على توخي الحيطة والحذر من الوقوع في بعض الأخطاء.
- ٣- الإشراف البنائي والذي يذهب أبعد من الإشراف الوقائي بحيث يصبح عدم الوقوع في الخطأ من مهارات المعلم.
- ٤- الإشراف الإبداعي وهو نادر التنفيذ حيث يعمل على تحرير العقل والإدارة وإطلاق الطاقة عند المعلمين لاستثمار قدراتهم ومواهبهم إلى أقصى مدى ممكن في تحقيق الأهداف التربوية.

بينما أشار البعض إلى أن هناك أنواع أخرى للإشراف التربوي منها:

#### ١- الإشراف الاستبدادي (أو الأوتوقراطي):

والذي يشتمل على لجوء المشرف التربوي إلى استخدام اللهجة المباشرة في إلقاء التوجيهات مما يجعله أقل رغبة في إظهار التعاون والدعم للمدرسين والموظفين ويتناسب ذلك النمط مع الأفراد الأقل إنتاجية بمعنى أنه من أحد الأساليب التي تصلح للتطبيق على المعلمين أصحاب المستوى الأكاديمي المنخفض ويعتقد فيه المشرف التربوي أن من مهامه تقرير ما يجب أن يفعله المعلم وما على المشرف إلا مراقبة المعلم لمعرفة مدى تنفيذه لما يريده. ويتم هذا النمط من الإشراف التربوي من خلال:

- ١- تحديد جميع السياسات والإستراتيجيات بالتفصيل من خلال وصف كيف ومتى ومن الذي سيقوم بأداء العمل المحدد.
- ٢- تحديد المهام وتشكيل فرق العمل.
- ٣- إتباع الأسلوب الفردي في الشخصية والثناء.

٤- وحتى هذا النوع من الإشراف يقوم المشرف بإصدار جميع القرارات ولا يشجع أحد الموظفين على مناقشة هذه القرارات ولا يشركهم في رسم السياسة العامة للعمل.

وهذا النوع من الإشراف غير مرغوب فيه ويواجه صعوبات كثيرة إلا أنه قد يكون نامى وفعلاً في بعض الحالات المحددة مثل عمل معين يجب أن يتم في وقت قصير.

### ٣- النمط الديمقراطي :

ويمكن أن يطلق عليه النمط التشاوري والذي يقوم على قيام المشرف بإظهار مزيداً من التعاون مع المعلمين والموظفين ويتعامل معهم بأقل مدة وأكثر اعتدالاً في مناقشة الأمور والقضايا، ويهتم المشرف في هذا النمط بضرورة تطوير علاقاته مع المعلمين ذلك لأنه يعتمد في كثيراً من الأحيان عليها في تنفيذ المهام والأدوار المنوطة بهم، ويمكن أن يستشير المعلمين والموظفين في القرارات التي يتخذها ولكن تبقى سلطة اتخاذ القرار في يد المشرف وحده.

١- ويتمثل هذا النوع في إيمان المشرف التربوي بإبان وظيفته هي معاونة الآخرين على تحديد ما سيقومون به من عمل، والتفكير معهم في الطرق التي يؤدون بها ذلك العمل، ويساعدهم على الاشتراك في قرار موحد، والوصول إلى طريقة متفق عليها يمكن أن ينفذ بها هذا القرار.

٢- المساعدة في الوصول إلى اتفاق بشأن الطريقة التي ينفذ بها القرار وتهيئة الظروف والإمكانات التي تجعل نمو المهارات عند المعلمين أمراً ممكناً.

٣- ويعتبر أكثر أنواع الإشراف نجاحاً، فالمشرف الديمقراطي يشجع موظفيه على الاشتراك معه في رسم خطة العمل وفي طريقة القيام بالعمل ويظل المشرف الديمقراطي عضواً من أعضاء المجموعة العاملة، فالمعاملين بهمهم

أن يستشاروا في الأمور التي تمس حياتهم ومستقبلهم إذ أن الرضا الوظيفي والإنتاج المرتفع يسيران عادة جنباً إلى جنب.

### ٣- الإشراف الشامل :

ويتمركز مفهوم الإشراف التربوي الشامل حول وجوب النظرة إلى العملية الإشرافية على أنها عملية تربوية تكاملية تعاونية مستمرة شاملة تصب في مجملها على تحسين جميع أبعاد العملية التربوية معلماً ومادة وإدارة وتلميذاً وخدمات مساعدة.

ويهدف الإشراف التربوي الشامل إلى تحقيق الأغراض التالية:

- أ- تحديد فاعلية أداء المعلمين على رأس العمل في مدارس التعليم العام.
- ب- تحديد مدى ملائمة المقررات الدراسية لحاجات الطلاب الفردية ومتطلبات المجتمع الأساسية في ضوء المتغيرات العلمية والتقنية المتسارعة.
- ج- تحديد مدى كفاءة الإدارة المدرسية في نجاح العمل التربوي.
- د- تحديد مدى توافر الخدمات الصحية والثقافية والترفيهية والرياضية في المدارس.
- هـ- تحديد مدى صلاحية المباني المدرسية وتوافقها مع مواصفات المباني المدرسية الحديثة.
- و- تحديد مدى استيعاب الطلاب للمعلومات والمهارات والاتجاهات الإيجابية ومدى الاستفادة منها في الواقع.
- ح- تحديد مدى تفاعل المدرسة مع المجتمع المحيط به أفراد أو مؤسسات عامة وخاصة.

### ٤- الإشراف الدبلوماسي :

وتمثل في قدرة المشرف على توجيه التفكير الجمعي وقيادته وهو يعرف متى يقدم الأشخاص الذين يؤيدون رأيه، ومتى يخلو الميدان للمعارضة،

وبهذا يصل بسهولة إلى موافقة جماعية معتداً أن رايه دائماً يفوق آرائهم وعليهم تنفيذ ما يريد.

#### ٥- الإشراف السلبي التسبيبي :

ويعطى المشرف فيه الحرية للمعلمين للعمل دون أن يتدخل في شئونهم إلا قليلاً فيمسير البرنامج إذا كان المعلمون ملهمين، فسياسته ترك الحبل على الغارب، ولذلك فهو يعمل على برنامج ثابت يسير عليه المعلمون.

#### ٦- النمط المتمركز حول العاملين :

حيث يؤكد على الوفاء بالاحتياجات الفردية والرفاهية، ويحاول أن يجعل العاملين لديه في حالة مزاجية جيدة ويسأل باستمرار عن المشكلات غير المرتبطة بالعمل.

#### ٧- النمط المتمركز حول العمل :

ويتم هذا النوع من النمط الإشرافي من خلال التركيز على العمل ويرى أن الغاية تبرر الوسيلة، ويعتقد أن الذين يتم الإشراف عليهم يحتاجون للإشراف الدائم عن قرب، ويهمل هذا النمط من الإشراف الجوانب الإنسانية ويظهر في صورة قاسية.

#### ٨- النمط المؤسسي :

وفي هذا النمط الإشرافي يركز على المؤسسة أو المنظمة ويضحى بالاهتمامات الشخصية للاستفادة العامة لصالح المنظمة، وكما يسوده شعور دائم بالعدالة، مع قلة الاحتياجات والرغبة الحقيقية ويرتبط بتنظيم العمل.

#### ٩- النمط الناقد :

وهو لا يتحمل الأخطاء وسوء جودة العمل أو السلوك غير المنظم أو الآراء الفردية ويتضمن سلوك البحث عن الأخطاء وتقد الزملاء وإشعارهم بعدم كفاءتهم في العمل.

### ثالثاً : أنواع الإشراف التربوي :

ثمة تقسيمات متعددة للإشراف التربوي ومع تعدد هذه التقسيمات فإنه يمكن القول بأن هناك أنواعاً للإشراف التربوي من أبرزها :

#### ١- الإشراف التصحيحي :

يتماشى هذا النوع من الإشراف مع إحدى وظائف التربية وهي معالجة الأخطاء في الممارسات التربوية والتعليمية ولا يقف دور المشرف التربوي هنا عند كشف أو تصيد الأخطاء بل يتعدى ذلك إلى معالجتها ومعالجة الموقف بما يؤدي إلى إقناع المعلم بضرورة التخلص من هذه الأخطاء بشكل بناء يؤدي إلى تصحيح الخطأ وعدم الإساءة إلى المعلم أو التشكيك في مهارته أو قدراته أو كفاياته التدريسية.

فالمشرف التربوي الذي يحضر المدرسة وفي نيته أن يفتش عن الأخطاء ويتصيد ما فإنه سيجدها وتكون مهمته ميسورة لأن الخطأ من سمة الإنسان ولكن إذا كان هذا الخطأ بسيطاً ويمكن التجاوز عنه بشرط إذا لم تترتب عليه آثاراً ضارة ولم يؤثر في العملية التعليمية ، أما إذا كان الخطأ جسيماً ويؤدي إلى توجيه التلاميذ توجيهاً غير سليم ، أو يصرفهم عن تحقيق الأهداف التربوية التي تم التخطيط لها.

فالمشرف هنا يكون أحوج إلى استخدام لباقته وقدرته على معالجة الموقف دون أن يلجأ إلى المواقف الرسمية أو الإجراءات الشكلية التي تثير الشك أو تقيم حواجز التكلف والتصنع بين المشرف والمعلم.

فالمشرف يستطيع أن يجد الفرصة لمعالجة الأخطاء في مقابلة عرضية أو حديث لم يرتب له من قبل ، بحيث يجلس المشرف مع المعلم فينتش على أسلوبه ومدى إعجابه بقدرته ثم يجعله يدرك تمام الإدراك أنه يجب أن يتخلص من



الأخطاء التي وقع فيها وهنا تكون فعالية التصحيحي وفائدته تكمن في توجيه العناية البناءة والجادة إلى إصلاح الخطأ وعدم الإساءة إلى فعالية المعلم وقدرته.

**٢- الإشراف الوقائي :**

إذ إن المشرف التربوي من خلال عمله ووظيفته يساعد من يشرف عليهم على التكيف مع المواقف العملية، وهو بخبرته يستطيع التنبؤ بما يمكن أن يقابلهم من معوقات ومن ثم يعاونهم على مواجهتها.

ويعتمد هذا النوع من الإشراف على خبرة المشرف التربوي التي كونها واكتسبها أثناء عمله بالتدريس وأثناء زيارته للمعلمين وتقييم أساليب تدريسيهم وأدائهم مما يجعله قادراً على التنبؤ بما يمكن أن يقابل المعلمين من معوقات ومن ثم يعاونهم على مواجهتها.

وخير ما يمكن أن يفعله المشرف التربوي هو أن يعمل على أن تستقر في نفس المعلم بعض المبادئ التي يقوض لها وينبثق منها، وعن طريقها يستطيع أن يعمل على الوقاية من المتاعب والصعوبات، وعلى المشرف التربوي أن يتبع الطرق والأساليب التي تتناسب وتتوافق مع طبيعة الموقف الذي يواجهه فقد يشرح الموقف ويعد المعلمين خطة لمواجهته وطريقة للتغلب عليه أو تجنبه وتلافيه قبل أن يحدث مع إيمانه بثبات المعلمين وحكمتهم وحسن تصرفهم والإشراف الوقائي يعصم المعلم من أن يفقد ثقته بنفسه عندما تواجهه أي متاعب لم يعد نفسه لملاقاتها ولم يستطع أن يتبأ بأنها توشك أن تحدث وتمنحه القدرة على الاحتفاظ بتقدير واحترام تلاميذه له ويساعده على مواصلة التنمية المهنية ومواجهة المواقف المستحدثة التي تطرأ على العملية التربوية والتعليمية.

### ٣- الإشراف البنائي :

يحقق هذا النوع من الإشراف وظيفة أخرى للمشرف التربوي وهي وظيفة البناء وإحلال الجديد محل القديم، إذ أن المشرف التربوي يبتكر أفكاراً

جديدة وطرقاً مستحدثة تسهم في تطوير العملية التعليمية وتحسين عمليتي التعليم والتعلم والمواقف المرتبطة بهما وتماشياً مع كون الإشراف التربوي عملية علمية فإن المشرف التربوي ينبغي أن يخضع ما يمتحض عنه تفكيره للتجريب قبل التطبيق.

وينبغي على كل من المشرف التربوي والمعلم تركيز انصارهما على المستقبل ولا يركز على الماضي لأن العمل على النمو والتطوير للأمام لا يستدعي إضاعة الوقت في معالجة العيوب والرجوع إلى الوارد فلا تقتصر مهمة الإشراف البنائي على مجرد إحلال الجديد محل القديم والمعيب وإنما يتجاوز ذلك النشاط الذي يؤدي أداءاً حسناً وكذلك الاستمرار في جعله أحسن وأحسن ويعمى آخر تنمية القدرة التي توجه هذا التحسين.

وتتلخص مهمة الإشراف البنائي فيما يلي:

- أ- إحلال أساليب أفضل محل الأساليب غير المستحبة وغير المجدية.
- ب- العمل على تشجيع النشاطات والإيجابيات وتحسين وتطوير الممارسات الجديدة.
- ج- إشراك المعلمين في رؤية وتحديد ما يجب أن يكون عليه التدريس الجيد.
- د- تشجيع النمو المهني لجميع المعلمين وإثارة روح المنافسة الشريفة بينهم.
- هـ- الإشراف الإبداعي :

يعمل هذا النوع من الإشراف على تحرير العقل والإرادة وإطلاق الطاقة عند المعلمين لاستغلال قدرتهم ومواهبهم إلى أقصى درجة ممكنة في تحقيق الأهداف التربوية.

وهو نوع نادر من الإشراف لا يقتصر على مجرد إنتاج أحسن وتقديم أفضل نوع من النشاط الجماعي وإنما يشعن الهمم ويحرك ويثير القدرات

الخلاقة عند المشرف ليعمل مع المعلمين ويكشف لهم عن قدراتهم ويساعدهم على تطوير أعمالهم، وقيادة أنفسهم ويأخذ بأيديهم للاعتماد على ذاتهم.

ولكى يكون المشرف التربوي مبدعاً يجب أن يكون على مستوى عالٍ من الصفات الشخصية التي لا غنى عنها والتي تعينه على أداء عملية المساس بكل نجاح ومن بينها الصبر واللباقة ومرونة التفكير والثقة بقدراته المهنية مع التواضع والرغبة في التعلم من الآخرين والاستفادة من خبراتهم وتجاربهم وفهم الناس والإيمان بقدراتهم والرؤية الشاملة للأهداف التربوية مع الاستعداد لتقسير أية نتائج توصل إليها سواء رسمها هو أم رسمها غيره له.

والمشرف المبدع هو الذى يغذى فى العاملين نشاطهم الإبداعي وقيادتهم لأنفسهم بأنفسهم وهو الذى يساعد المعلمين على التخلص تدريجياً من الاعتماد على التوجيه الخارجى ويجعلهم يعتمدون على ذكائهم وأعمالهم، ويوجه طاقاتهم دائماً إلى مساعدة من يعملون تحت إشرافه على النمو فى حياتهم الشخصية والمهنية.

##### ٥- الإشراف العلمى :

وهو الذى يعتمد فيه المشرف على الأسس العلمية فى حل المشكلات وينبع الأسلوب العلمى فى بحث المواقف ووضع الخطط وتقدير النتائج، ولا يتعصب لفكرة معينة أو وجهة نظر خاصة بل يحترم آراء الآخرين ويطرحها للمناقشة إذا ثبت صحتها أخذ بها وإلا استبعدا حتى تصل الجماعة للحلول السليمة حيث يتميز باستخدام الطرق العلمية وتطبيق طرق القياس على وظائف المدرسة ونتائجها واستخدام وسائل إحصائية فى جمع البيانات وتحليلها وتقويمها.

وتمشياً مع كون الإشراف التربوي عملية علمية فإن المشرف ينبغي أن يخضع ما يتفق ذهنه عنه للتجريب، قبل التطبيق أو التصميم.

إن الإشراف التربوي الناجح هو الذى لا يقتصر على نوع أو جانب واحد مما سبق، بل أنه ذلك الإشراف الذى يجمع بينهما جميعاً.

#### رابعاً : الإشراف التربوي والعملية التربوية :

يضم الإشراف التربوي بمعناه الشامل جميع جوانب العملية التربوية وهي مجال عمله، وميدانية، ولذا يعتبر وسيلة هامة لتطوير نوعية التعليم باعتبار هذا التطوير الهدف الأول للإشراف التربوي ليحقق التعليم أهدافه وغاياته بكفاية وفعالية وذلك من خلال النقاط التالية:

١- يعمل على تطوير نوعية التعليم المهنية ورفعها إلى أعلى درجة ممكنة وذلك من أجل رفع كفاياته التعليمية، والأخذ بيده نحو النمو المستمر، ومساعدته على حل مشاكله باعتباره أحد العناصر الرئيسية في الموقف التعليمي التعلّمي، وذلك عن طريق تزويده بالخبرات التربوية اللازمة وإشاعة هذه الخبرات والعمل على تبادلها، ومن خلال عقد الندوات، وإقامة المشاغل التربوية، وإجراء البحوث، وتنظيم الدورات، وتوفير التسهيلات التعليمية اللازمة له.

٢- العمل على إحداث التغيير الشامل في الموقف التعليمي بأكمله ذلك أن عملية التعلم والتعليم تتأثر بجميع ما يحيط بها من أمور وإن كان هذا التأثير يختلف من حين إلى حين آخر ومن حالة إلى أخرى وذلك من خلال:

- أ- تعديل المناهج ليشتبع الحاجات الضرورية المباشرة للتلاميذ.
- ب- تعديل أساليب التدريس وطرحه بما يتناسب ومستوى الطلاب.
- ج- التركيز على احترام الفروق الفردية بين التلاميذ بحيث يشجع المتفوقين منهم على الابتكار والمتخلفين على التكيف مع منهاج يتناسب وقدراتهم.

- د - دراسة واقع المنهاج التعليمي، ومعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف فيه، بحيث ترشدنا إلى وضع أهداف جديدة أو حلول جديدة لمشكلات التعليم.
- هـ - تقييم الموقف التعليمي بشكل شامل، للتعرف على النواحي الإيجابية العمل على تثبيتها، والوقوف على النواحي السلبية، لتجنبها واستبدالها بأخرى أفضل منها.

#### خامساً : المنحنى التكاملى المتعدد الأوساط فى الإشراف التربوى :

يعتمد مفهوم المنحنى التكاملى المتعدد الأوساط فى الإشراف التربوى على التعامل مع الإشراف التربوى باعتباره العملية تساعد المعلمين والمديرين على امتلاك قدرات تنظيم تعلم الطلاب بشكل تتحقق فيه لديهم الأهداف التعليمية والتربوية وتكون على هيئة نظام يتكون من مجموعة من العناصر أو العمليات، ولكل عنصر أو عملية وظيفية وعلاقات تبادلية مع بقية العناصر والعمليات ولها مدخلات ومخرجات.

وتتكون عملية الإشراف التربوى وفق المنحنى التكاملى من أربع عمليات أساسية هي:

- ١- التخطيط لتحقيق أهداف الإشراف فى المستويات المختلفة اليومية والأسبوعية والشهرية والفصلية.
- ٢- تحديد محتوى مجالات الإشراف بما فيها تطوير المناهج وتحسين التعليم الصفى.
- ٣- القيام بالنشاطات الإشرافية المختلفة كالزيارات الصفية والنشرات والدورات والحملات الإشرافية.

٤- تقويم عمليات الإشراف المختلفة ، ويشمل ذلك المتابعة وتقديم التغذية الراجعة إلى من يعنيه الأمر.

و يمتلك المشرف التربوي في ضوء الإشراف التكاملى فلسفة تربوية إشرافية شاملة واضحة المعالم ، ويتحلى بأخلاقيات المهنة ويستخدم المنهج العلمى والمهارات البحثية فى عمله كمراقب وإدارى وموجه حيث يستخدم الإمكانيات المتوفرة مادية ومعنوية إلى أقصى حد ممكن ، ويتوجب عند الأخذ بمفهوم الإشراف التكاملى ضرورة امتلاك المشرف التربوي لعدد من الكفايات الأدائية الأساسية التى تمكنه من تحقيق أهدافه وممارسة العملية الإشرافية بأقصى كفاية وفعالية ممكنة.

#### مميزات المنحنى التكاملى المتعدد الأوساط فى الإشراف التربوي.

يتميز المنحنى التكاملى المتعدد الأوساط فى الإشراف التربوي بما يلى:

- ١- تحديد الحاجات الفعلية للمعلمين والعمل على تلبيتها.
- ٢- تكامل الأساليب والتقنيات الإشرافية فى نظام عضوى مترابط.
- ٣- مشاركة المعلم الفاعلة والنشطة فى البرنامج الإشرافى.
- ٤- ارتباط الإطار النظرى بالتطبيق العملى بشكل وثيق.
- ٥- إدراك وتقهم الموقف التعليمى - التعلمى باعتباره نظاماً متكاملاً مع تميزه بالمرونة والانفتاح.
- ٦- استخدام التقويم بشقيه التكوينى والنهائى للتعرف على مدى تحقيق البرامج الإشرافية لأهدافها وغاياتها الرئيسية.

## سادساً : تحسين الإشراف التربوي :

يرى يعقوب نشوان ١٩٨٦ أن من أساليب تحسين العملية الإشرافية الأخذ بمفهوم الإرشاد الشامل والإشراف التشاركي الذي يعتمد على اشتراك الأطراف جميعها من مشرف ومعلم وطالب في صياغة الأهداف، كما أنها تؤكد على محورية سلوك الطالب وسلوك المعلم التعليمي كأساس لخدمة سلوك المتعلم والمصادر الإنسانية .

كما يضيف البلطين ١٤١٣هـ أن من أساليب تحسين العملية الإشرافية مقابلة المشرف للمعلم قبل الزيارة الصفية والاتفاق على الأهداف وتحقيقها وتعريف المشرفين بالمهارات الإشرافية الفنية وتدريبهم عليها قبل الخدمة وفي أثنائها.

ويقترح إبراهيم الشدي مجموعة كبيرة من أساليب تحسين عمل الإشراف التربوي التدريب المستمر للمشرفين التربويين:

١- إدخال الأساليب الحديثة في الإشراف وإشراك المرشدين في تطوير المناهج وتأليف الكتب المدرسية.

- ب- اقتراح أساليب لزيادة رغبة المعلمين في مهنة التعليم.
- ج- زيادة أعداد المشرفين بما يتناسب مع زيادة أعداد المعلمين.
- د- إتاحة الفرص للمشرفين للإطلاع على تجارب الدول الأخرى أولاً بأول من خلال الدورات الداخلية والخارجية.
- هـ- عقد دورات للمعلمين حول علاقاتهم بالمشرفين التربويين.
- و- توفير الأجهزة والوسائل التعليمية المتطورة.
- ز- وضع أسس علمية لاختيار المشرف.
- ح- وضع أسلوب محدد لمتابعة توجيهات المشرف وتنفيذها.
- ي- دراسة فكرة المعلم المقيم.

## سابعاً : مميزات الإشراف التربوي :

يتميز الإشراف التربوي الحديث بعدة مميزات من أبرزها ما يلي:

- ١- الإشراف التربوي عملية قيادة ديمقراطية تعاونية منظمة تقوم على التخطيط والدراسة والاستقصاء والتحليل والتقييم التشاركي وتتسم بالطابع التجريبي والأسلوب العلمي.
- ٢- يشمل الإشراف التربوي جميع عناصر العملية التربوية من معلم ومتعلم ومناهج وأساليب وبيئة ويعمل على تحسينها والارتقاء بمستواها وتغييرها في الاتجاه المرغوب.
- ٣- يستعين الإشراف التربوي بوسائل ونشاطات وأساليب جماعية وفرعية متنوعة مثل الزيارات الصفية والمدرسية وتبادل الزيارات والخبرات والندوات والاجتماعات الفردية والرمزية والجماعية والدورات والمشاغل والورشات التربوية والدروس التوضيحية والتطبيقية والنشرات والقراءات والبحوث التربوية.
- ٤- يبنى الإشراف التربوي على احترام سائر العاملين التربويين وتقبل الفوارق الفردية بينهم وتشجيع آرائهم ومبادراتهم وتأكيد العمل الجماعي التشاركي فيما بينهم.
- ٥- يؤكد الإشراف التربوي على أهمية مساعدة المعلمين وسائر العاملين التربويين الآخرين على النمو المهني المستمر وتحسين مستوى أدائهم.
- ٦- يستمد المشرف التربوي في عملية الإشراف التربوي سلطته ومكانته وتأثيره في المدارس وفي المعلمين، من قوة وأفكاره وموضوعيتها ومن مهارته الفنية المهنية، ومن معلوماته المتجددة وخبراته النامية المتطورة.



- ٧- يتطلب مفهوم الإشراف التربوي أن تكون العلاقة بين سائر الأطراف علاقة زمالة ومشاركة وأن تكون الصلة بينهم مبنية على أساس قوى من العلاقات الإنسانية الصحيحة السليمة.
- ٨- تتطلب عملية الإشراف التربوي تقييم أهداف الإشراف التربوي وخططه وبرامجه ووسائله وأساليبه ونشاطاته المستخدمة ومردوده ونتائجه، كما تتطلب وضع وسائل قياس مناسبة لتقييم سائر جوانب هذه العملية وتوظيف نتائج التقييم في بناء خطط الإشراف التربوي وبرامجه التالية.
- ٩- يقوم المفهوم الحديث للإشراف التربوي على أن تقويم عناصر الموقف التعليمي التعليمي ليس هدفاً في ذاته وإنما هو وسيلة لتحسين مستوى الأداء والارتفاع بمستواها.
- ١٠- يعتبر الإشراف التربوي أن مدير المدرسة عون للمشرف التربوي في تحقيق أهداف الإشراف التربوي وأن عليه أن يمارس دوره مشرفاً تربوياً مقيماً في مدرسته.
- ١١- يتميز الإشراف التربوي الحديث بصفتي الإيجابية والعمق اللتين تعتمدان على نموذج التواصل المفتوح في حوار المشرفين والمعلمين وتفاعلهم والذي يؤدي إلى تغيير سلوك المعلمين التعليمي الصفي.

### ثامناً : مشكلات ومعوقات الإشراف التربوي :

- ١- أن غياب إشراك المعلمين في التخطيط للبرامج الإشرافية وغياب مبادئ التقويم السليم وقلة المتابعة والاقتصار على الزيارات الصيفية وعدم التنويع في أساليب الإشراف وغلبة الأمور الإدارية على عمل المشرف هي من أهم مشكلات الإشراف وأبرز إبراهيم الشدي مشكلات الإشراف التربوي فيما يلي:
- أ- ضعف الكفاءة المهنية لبعض المشرفين والمعلمين.

- ب- تهاون بعض المعلمين في تنفيذ توصيات المشرفين.
  - ج- ضعف الرغبة لدى بعض المعلمين في مهنة التدريس.
  - د- ضعف قدرة بعض الإدارات المدرسية على الإشراف والمتابعة.
  - هـ- قلة الدورات التدريبية للمشرفين.
  - و- كثرة الأعباء الملقة على عاتق المشرف والمعلم.
  - ز- قلة الدورات التدريبية للمعلمين.
- ويرى محمد إبراهيم أن من أهم المعوقات التي يشكو منها المشرفون التربويين هي كالتالي :
- أ- كثرة الأعمال الإدارية للمشرف التربوي.
  - ب- كثرة نصاب المشرفين من المعلمين.
  - ج- قلة الكتب العلمية والتربوية في المكتبات المدرسية.
  - د- عدم المساواة في الأجازات بين المشرفين والمعلمين.
  - هـ- عدم وجود مكتبات في أقسام الإشراف التربوي.
  - و- قلة الدورات التدريبية لمن يتم اختياره للإشراف.
  - ز- ضعف الكفاية المهنية للمعلم والذي يعود لكثرة أعباءه وقلة دورات التدريب وقلة الأجهزة والوسائل.

المصدر : قناة (كتب ترويية) على التليجرام .

## الفصل الرابع

### المشرف التربوي - مسئولياته وأدواره

مقدمة .

أولاً : مفهوم المشرف التربوي.

ثانياً : خصائص أدوار المشرف التربوي والفني.

ثالثاً : آداب وظيفية للمشرف.

رابعاً : مسئوليات وظيفية للمشرف.

خامساً : نظرة المشرف لعملية الإشراف.

سادساً : متطلبات المشرف التربوي.

سابعاً : مهام المشرف التربوي.

ثامناً : ملامح أدوار المشرف التربوي.

تاسعاً : أدوار المشرف التربوي.

عاشراً : واجبات المشرف التربوي خلال عملية الإشراف.

الحادي عشر : مسئوليات ومهام المشرف التربوي في التربية العملية.

الثاني عشر : ممارسات المشرف التربوي في نموذج الاتصال والتفاعل.

الثالث عشر : أساليب عمل المشرف التربوي.

الرابع عشر : قصور في الإشراف التربوي.

المصدر : قناة (كتب ترويية) على التليجرام .

## الفصل الرابع

**المشرف التربوي (مستوياته - أدواره)**

## مقدمة :

بعد تطور مفهوم الإشراف التربوى أصبح من الضرورى وجود مشرف تربوى يساعد المعلمين على حل مشكلاتهم التربوية والتعليمية التى تواجههم على الطبيعة ويحثهم على العمل والتجديد والابتكار، وتقديم الخبرات التربوية لتضمن عدم تدنى أو جمود التعليم بسبب الكسل العقلى الذى يصيب طائفة من المعلمين الذين يركنون إلى الروتين اليومى فينسون واجبات وظيفتهم ومهنتهم ورسالتهم، وأنه ليس للمشرف الفنى مهمة يمكن أن يقوم بها عدا مساعدة المعلمين على تحقيق أهداف العملية التعليمية من خلال خبرته ومعلوماته، فالمشرف بحكم إطلاعه وتبنيه لسير الأحداث وممارسته الطويلة للمهنة يستطيع أن يفذى المعلم بكل جديد نافع فيدفعه بذلك إلى التجديد فى مهمته والابتكار فى طريقه، ومن هنا تظهر لنا أهمية الإشراف الفنى لمدرسة متطورة تمد المعلمين بألوان شتى من الخبرات المستجدة فى مجالات المناهج وطرق التدريس والتقييم والتدريب والمهارات المتنوعة لتثير نشاطهم العملى الفعلى والمهنى.

وأن وجود المشرف الموهل تربوياً من الوسائل الفعالة فى النهوض بالتعليم، ويدرك المهتمون بالتربية أهميته وحيويته والدور الذى يقوم به المشرف، وأن المشرف بمسك يده مستقبل المعلم أكثر من أى معلم منفرد.

## أولاً : مفهوم المشرف التربوي :

يعرف المشرف التربوي هو ذلك الشخص المعين رسمياً من قبل وزارة التربية والتعليم ليكون مسئولاً عن جميع جوانب العملية التعليمية في مدارس وزارة التربية والتعليم وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة.

كما يقصد بالمشرف التربوي هو الذي وصل إلى مركز جيد من الخبرة ويعمل بإدارات التعليم بنين وبنات ويقوم بزيارات للفصول الدراسية بالمدارس حسب تخصصه.

كما يعرف أيضاً المشرف التربوي بأنه هو ذلك الشخص الذي أسندت إليه إدارة التعليم مهمة إدارة المدرسة والإشراف عليها وتحمل مسئولياتها من الناحية الإدارية والفنية أو مساعدة المعلم وتوجيهه وتقويمه لتحقيق نموه الأكاديمي والمهني والارتقاء بأدائه متبعاً في ذلك بعض الإشرافية الحديثة، بحيث تنمو لديه الكفايات المعرفية والسلوكية اللازمة لمهنة التدريس ليعمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية بمدرسته.

كما يعرف أيضاً المشرف التربوي بأنه هو ذلك الموظف المكلف بمتابعة عمل المعلمين والمعلمات في إطار تخصصه العملي من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وتحسين العملية التعليمية.

ويعرف المشرف التربوي بأنه الشخص المتخصص في أحد المواد الدراسية وموئل في الإشراف على معلمى تلك المادة الدراسية، ويعمل على تقويم أداء المعلم ومساعدته على تحسين المهارات التدريسية والعملية التعليمية في المدارس. كما يعرف أيضاً المشرف التربوي، بأنه الموظف المختص والمفروض أنه مدير متميز بأدائه تمت ترقيته للإشراف على عدد من المدارس لتوجيه المديرين والإداريين فيها رعاية للعملية الإدارية والتربوية وتصحيحاً لمسارها وتحقيقاً للأهداف المنشودة.

ويعرف أيضاً المشرف التربوي بأنه الفرد الذى يشغل وظيفة مشرف تربوي في وزارة التربية والتعليم والمناطق به القيام بمهمة الإشراف التربوي، على أساس من التأهيل العلمى في مجال الإشراف وتتوفر غالباً لدى المشرفين الخبرة التخصصية في المادة الدراسية والإشراف التربوي.

### ثانياً : خصائص أدوار المشرف التربوي والفنى :

تتميز خصائص أدوار المشرف التربوي والفنى بالخصائص التالية:

أولاً : إن المشرفين يعملون في الأصل في مجال تحسين العملية التعليمية ، وأن المتطلبات التنظيمية تحتاج إلى أفراد كثيرين في المدارس لكي يشاركوا في بعض أوجه السلوك الإداري ، ولكن بالنسبة لهؤلاء الذين يعملون في مجال تحسين العملية التعليمية فإن السلوك الإشرافي سوف يتجه ليكون هو في الغالب.

وأن المشرفين في مجال التعليم كما هو الحال في مجالات الطب والهندسة يتوقع منهم أن يكونوا أكثر خبرة في النظام الإنتاجي لمؤسساتهم ، وأن ناظر المدرسة يمكنه أن ينتج بدرجة جيدة فقط في التعرف على الأنماط التنظيمية للعقل ومشاكله وأماله ، ولكن رئيس القسم يحتاج إلى رؤية أكثر تفصيلاً لكي يكون ناجحاً ، وبالنسبة للقيادات في مجال التعليم والتدريس فإن عملهم يظهر اهتماماً كبيراً في المجالات الآتية:

- ١- المناهج الدراسية وأهداف التدريس.
- ٢- محتوى البرنامج التعليمي والتسويق في المجال التعليمي.
- ٣- البدائل والاختيارات.
- ٤- المناهج الدراسية والإبداع التعليمي.
- ٥- المعلومات الأساسية.



- ٦- نظام الجدول.
- ٧- التخطيط للوحدة التعليمية.
- ٨- تقييم واختيار المواد الدراسية.
- ٩- أنماط المدرسة وتأثيرها على التلاميذ.
- ١٠- تقييم وتطوير عناصر التعليم المتناقصة.
- ١١- أساليب التدريس وطرائقه وخطواته.
- ١٢- مناخ الفصول التعليمية.
- ١٣- المعلم والتلميذ وبرامج التقويم.

**ثانياً:** إن الخصائص الإشرافية متميزة عن غيرها من الوظائف الأخرى تعطى أهمية للحياة في عالمين التحدث بلفتين، الأولى لغة المعلمين والثانية لغة الإداريين ويعمل المعلمون والإداريون من خلال رؤى مختلفة، كل منهم غالباً ما يجعل أحدها غير مفهومة بالنسبة للآخر، وإن معظم الإداريين كانوا معلمين سابقين ولكنهم انتقلوا إلى مستويات مختلفة أو تعرضوا لضغوط مختلفة وهم غالباً وجدوا صعوبة في فهم المشاكل التي يواجهها المعلمون، والمعلمون من ناحية أخرى كانوا ينظرون إلى المدرسة برؤية غير محددة وغير واقعية، وكانت رؤيتهم هذه مصحوبة في كثير من الأحيان بفكرة غير ودية عن المدير ووظائفه، والمشرفون مضطرون أن يعيشوا في كل من العالمين وأن يصنعوا العقبات أمام رؤسائهم وعند اتصالهم بين هذين العالمين دون إهمال لأى منهم تحت أى ظرف.

**ثالثاً:** وهذه تشتمل على القيود الموضوعية على سلطة المشرف، فغالباً ما يعتبر المشرفون موظفين أكثر منهم إداريين مكاتب بالرغم من أن الفرق المعترف به بين الاثنين معقد أكثر منه وضوحاً، من أجل ذلك فإنهم يعتمدون بدرجة كبيرة على السلطة الوظيفية المعطاه لهم كقيادات

تعليمية وتدريبهم وعلى صفاتهم الشخصية الريادية القيادية كمصدر للسلطة للتأثير على كل من المدرسين والمشرفين، ويعتمد المديرون ذو الشخصيات المؤثرة على نفس الشئ من حيث السلطة الوظيفية ولكن ذلك قد يتزايد أو يتم تجميده بواسطة السلطة الرسمية الناشئة بشكل أكثر وضوحاً عن سمو مركزهم في الهرم الوظيفي.

### ثالثاً : آداب وظيفية للمشرف :

تتلخص الآداب الوظيفية العامة للمشرف في الآتي:

- ١- أن يعامل الطالب المعلم كإنسان قام له حقوق وواجبات، وذا شخصية قادرة على العطاء وتحقيق الأهداف الموضوعة.
- ٢- أن يتمتع عن طلب أو قبول أى شئ شخصى من الطلبة المعلمين مهما كان نوعه وطبيعته.
- ٣- أن يكون معقولاً وموضوعياً فى متطلباته، وتوجيهاته مثابراً فى طلبه من المتدربين لتحقيقها دون تهاون أو تمييز أو استثناءات فردية لأحد منهم.
- ٤- أن يكون مستقراً مهاباً فى سلوكه وقيمه وأساليب معاملته، ميثاق عن القلب أو التغيير العشوائى المبتذل.
- ٥- أن يضع نصب عينيه نجاح التربية المدرسية ورفع مردودها مهماً أى سلوك أو اقتراح من شأنه إعاقته أو إبطائها حتى ولو كان فيه مصلحة التربية العملية أو المتدربين.
- ٦- أن يحترم رأى ودور معلمين الفصل وإدارة المدرسة فى توجيههم وإنتاجهم للتربية المدرسية، دون أدنى محاولة منه إنقاصهم حقهم أو مسئولياتهم أو التدخل فى شئونهم.

- ٧- أن يتمتع عن انتقاء أى عامل أو مظهر للبيئة المدرسية سواء كان هذا يتعلق بالقوى البشرية أو النواحي التعليمية أو الإدارية.
- ٨- أن يحترم رأى معلم الفصل / مدير المدرسة بخصوص المتدربين والتربية العملية وخاصة عند طلبه منهم ذلك.
- ٩- أن لا يتدخل فى تدريبه وإشرافه وحكمه أية اعتبارات أو مهول شخصية مركزاً بالتالى على مبادئ هامة مثل العلمية والموضوعية والفائدة العامة للمتدربين.
- ١٠- أن لا تهاون فى عمله نوعاً وكماً ، وأن يتصف بالأمانة والإيثار فى القيام به.

#### رابعاً : مسئوليات وظيفية للمشرف :

تتمثل أهم المسئوليات الوظيفية فى القائمة التالية:

- ١- يتعرف على فلسفة وأهداف مدرسة التطبيق وتنظيمها وأحكامها العامة وخلفية كل من إداريها ومعلميها وتلاميذها.
- ٢- يقوم بالتعاون مع إدارة المدرسة بوضع الخطط المناسبة لقدم الطلبة المعلمين وتطبيقهم لخبرات التربية العملية.
- ٣- يوضح للمعلمين المتعاونين ما يتوقع منهم من مسئوليات ويتولى تدريبهم وتحضيرهم للقيام بها على خير وجه.
- ٤- يتعرف على خلفيات الطلبة المتدربين ومهولهم وحاجاتهم وخصائصهم الشخصية.
- ٥- يقوم بتعريف المعلمين المتعاونين بنوعية الطلبة المتدربين الذين سيعملون معهم موضعاً ما يناسبهم من خلفياتهم التربوية والاجتماعية والشخصية.

- ٦- يقوم بتعريف الطلبة المتدربين بيئة مدرسة التطبيق وخصائصهم البشرية والتنظيمية والتربوية والشكلية.
- ٧- يقوم باصطحاب الطلبة المتدربين لمدارس التطبيق وتقديمهم لإدارة المدرسة والمعلمين المتعاونين الذين سيعملون معهم.
- ٨- يقوم مع إدارة المدرسة بتوزيع الجدول اليومي على كل متدرب وتوضيح متطلباته ومسئوليته فيه.
- ٩- يحدد للطلبة المتدربين ماهية النماذج التحضيرية المقبولة للدروس اليومية والمكونات العامة التي يجب أن تتوفر في كل منها.
- ١٠- يعمد خلال زيارته الأولى للطلبة المتدربين إلى التأكد من عادية الظروف المدرسية على اختلاف أنواعها واستجاباتها لرغباتهم وحاجاتهم الوظيفية.
- ١١- يقوم بتخطيط وعقد المؤتمرات مع الطلبة المتدربين والمعلمين المتعاونين لفرض تصحيح وتوجيه خبراتهم التدريسية، وإيجاد أفضل الحلول للتغلب على المشاكل والصعوبات التي تواجههم أثناء التطبيق.
- ١٢- يتعاون مع إدارة ومعلمي مدرسة التطبيق في حل بعض القضايا المنهجية والتدريسية والتنظيمية كلما ظهرت الحاجة لذلك.
- ١٣- يقوم بدور رئيسي في توجيه الطلبة المتدربين وتقييم إنجازهم ومدى تقدمهم في تطبيقاتهم وتطوير شخصياتهم التدريسية.
- ١٤- تخدم كمصدر للمعلومات والخبرات الضرورية للعاملين في التربية العملية وخاصة الطلبة المتدربين والمعلمين المتعاونين وإدارة المدرسة.
- ١٥- يتعاون مع زملائه في الكلية في تنقيح برنامج التربية العملية وتطويره لصالح التربية والمتدربين واستجابة لرغباتهم وحاجاتهم الشخصية والوظيفية المتجددة.

١٦- يتولى بالإضافة لكل ما ورد أعلاه القيام بآداب ومسئوليات المعلم التعاون الوظيفية في حالة عدم توفير الأخير في برنامج التربية العملية.

#### خامساً : نظرة المشرف لعملية الإشراف :

نظرة المشرف لعملية الإشراف وقناعاته حولها تملأ عليه عشرة أنماط من السلوك وهذه الأنماط تحدد ثلاثة طرق للتعامل في الإشراف، التربوي وهي كالتالي:

##### أولاً : الطريقة المباشرة :

ففي هذه الطريقة يميل المشرف إلى السيطرة على ما يجري بين المشرف والمعلم وهذا لا يعنى بالضرورة أن المشرف متسلط أو عشوائي الطريقة، بل المقصود أن المشرف يضع كل شئ يريد من المعلم ويرشحه بدقة ويبين له ما هو المطلوب منه، فهذه الطريقة تقتض أن المشرف يعلم أكثر من المعلم عن عملية التعليم، وعليه فإن قرارات المشرف أكثر فعالية من ترك المعلم أن يختار لنفسه وتتم هذه الطريقة بالجوانب التالية هي:

- التوجيه (الأمر).
- إعطاء التعليمات.
- التعزيز.

##### ثانياً : الطريقة التعاونية :

وفي الطريقة التعاونية يتم الاجتماع مع المعلم لبحث ما يهم من أمور وينتج من هذا الاجتماع خطة عمل وتتناول هذه الطريقة الجوانب التالية هي:

- حل المشكلات.
- الحوار (المنافشة).
- العرض.

### ثالثاً : الطريقة غير المباشرة :

والطريقة غير المباشرة تقوم على افتراض أن المعلمين قادرين على إنشاء الأنشطة والبرامج التربوية التي تساعد على نموهم المهني من خلال تحليل طرقهم في التدريس فتكون مهمة المشرف هي تسهيل العملية والمساعدة فقط وتتناول هذه الطريقة الجوانب التالية هي:

- الاستماع.
- الإيضاح.
- التشجيع.
- التقديم.

### سادساً : متطلبات المشرف التربوي :

أصبحت عملية الإشراف التربوي تركز على مختلف جوانب العملية التعليمية بدلاً من التركيز على المعلم فقط، وبذلك أصبح مطلوباً من المشرف التربوي ما يلي:

- ١- أن يكون ملمّاً بغايات التعليم وأهدافه وأهداف المراحل العقلية المختلفة.
- ٢- معرفة مضامين وثيقة المعلم والسياسة التعليمية.
- ٣- العلم بالمتنهج أهدافاً ومحتوى وأساليباً وتقويماً.
- ٤- العلم بأساليب التدريس والإدارة الصفية والمهارات الأساسية للعمل الإشرافي الشامل.
- ٥- القدرة على حل المشكلات واستخدام أساليب الاتصال والمهارة في العلاقات الإنسانية وكل ما هو من شأنه رفع شأن العملية التعليمية وتطويرها.

## سابعاً : مهام المشرف التربوي :

يمكن من تحليل عمل المشرف ومن دراسة أهداف الإرشاد ومعرفة عدد كبير من مهام المشرف التربوي، فهو كما يرى ويلز ويوند ١٩٨٠ يضع معايير خاصة بفاعلية المعلمين ليعمل على تقويمهم من خلال ملاحظة تدريسهم كما يعمل على عقد برامج تدريبية لهم على شكل لقاءات ودورات تدريبية وندوات.

وتذكر ندوة التوجيه التربوي الرياضى أن من مهام الإشراف ما يلى:

- ١- مساعدة المعلمين على النمو الذاتى وتفهم طبيعة عملهم، وتنسيق جهودهم وتبادل الخبرات بينهم وبناء علاقات إنسانية، وإيجاد جو من التفاهم والتعاون تعود مصلحته على المتعلم.
- ٢- المشاركة فى وضع الخطط والبرامج وأساليب النشاط التربوي الذى يشبع ميول الطلاب وحاجاتهم.
- ٣- المساعدة على فهم الوسائل التعليمية والبحث عن طرق الاستفادة منها وابتكار وسائل جديدة منها.
- ٤- متابعة كل ما يستجد من أمور التربية والتعليم ونشرة للعاملين فى المدارس على شكل محاضرات أو توصيات أو دورات تدريبية.
- ٥- مشاركة إدارة المدرسة فى تقويم وتحسين العملية التعليمية التعليمية.
- ٦- دراسة المناهج والكتب المدرسية بمشاركة المعلمين وتقويمها وتطويرها.
- ٧- دراسة ما يستجد من ظواهر وحالات تتصل بالمعلم والطالب والكتاب والمنهج وتكييف ذلك لحاجات الطلاب.
- ٨- إجراء التجارب الجديدة الهادفة إلى تطوير العملية التربوية.
- ٩- محاولة رفع كفاءة المعلمين الجدد وتعريفهم مهام عملهم ومسئولياتهم ومتابعتهم للتأكد من سلامة أدائهم.

وقد صنف بعض الباحثين للإشراف التربوي تصنيفاً آخر يعتمد فيه على الطريقة التي يؤدي بها المشرف التربوي مهامه الإشرافية إلى أربعة أنماط هي:

- ١- الإشراف بمعنى التفتيش وتصيد أخطاء المعلم.
- ٢- الإشراف بمعنى تلبية حاجات المعلم ومساعدته.
- ٣- الإشراف بمعنى القيادة الجماعية الديمقراطية وتطبيق مبدأ الشورى عند اتخاذ القرارات.
- ٤- الإشراف القائم على التعاون المتبادل بين المشرف والمعلم.

### ثامناً : ملامح أدوار المشرف التربوي :

إن نجاح الدور الذي يؤديه المشرف داخل المدرسة يعتمد على فهمه لطبيعة عمله وقدرته على إيصال تصور واضح حول طبيعة عمله لكل من مدير المدرسة والمعلم والطالب وولى الأمر ويشير (البستان وطه ١٤٠٣هـ) إلى أن أحد أهداف الإشراف التربوي يتمثل في العمل على بناء علاقات إنسانية موجبة تمكن جميع العاملين في فعل التربية والتعليم من المساهمة الإيجابية في العملية التعليمية بأقصى قدر متحلى.

وتحصر من أناس وكمال ١٩٨٧ مهام المشرف التربوي في تطوير المنهج الدراسى وتحسين مستوى التعليم ، ومساندة المعلمين بكيفية تقويم نتائج التعليم ومساعدة المعلمين بإطلاعهم على أفضل السبل لإدارة التفاعل الصفى.

ويشير أوليفا ١٩٧٥ Oliva إلى أن مهام المشرف التربوي يجب أن تشمل العمل مع المعلمين على تقويم طرق التدريس التي يستخدمونها بهدف تطويرها والرفع من مستوى أدائها ، إضافة إلى مساهمة المشرف في التخطيط لتطوير المنهج وتقيم مشكلات المعلمين فرداً أو جماعات ومحاولة اقتراح الحلول المناسبة التي يمكن أن ترفع من كفاءتهم لذا فإن إلمام المشرف بالجوانب المعرفية في



حقل تخصصه لا يكفي لنجاحه في تأدية عمله بصورة إيجابية، بل ينبغي أن تكون لديه إضافة إلى ذلك اتجاهات وميول إيجابية نحو مهنة التدريس تمكنه من العمل بإيجابية مع كل من يتعامل معه وتبصره بالأمور والقضايا التي تحتاج للانتباه أكثر من غيرها.

وأن من أهم الملامح التي تميز الدور الجديد للمشرف التربوي هي كالتالي:

١- أصبح المشرف مطوراً تربوياً بالدرجة الأولى فهو يهيئ فرص النمو الذاتي للمعلم ويقدم له المشورة والخبرة لتمكنه من القيام بهذا الدور ويرعى تقدمه ويشجعه وتمنيه باستمرار.

٢- لم يعد تقويم المعلم ووضع تقرير له أكبرهم للمشرف التربوي.

٣- أصبح المشرف يعمل مع المعلم لا عليه، دون وجود حساسية تشعر المعلم بأنه مرؤوس وأن المشرف هو الرئيس فالعلاقة بينهما علاقة تعاون وتضامم يخططان معاً وينفذان معاً ويقيمان العمل معاً، ويطوران معاً.

٤- أصبح المشرف يعمل مع المعلم لحل مشكلاته والأخذ بيده نحو الأفضل وانتهى خوف المعلم من أن يكشف للمشرف عن نقاط ضعفه.

٥- أصبح المشرف يتعامل مع مجموعة من المعلمين من تخصصات مختلفة، ويقدم لهم العون جميعاً داخل المدرسة الواحدة، أن المطلوب أن يكون المشرف خبيراً تربوياً يلم بمعظم جوانب العملية التربوية، ويقدم العون للمعلم في جميع المجالات التي يحتاجها بشكل عام فهو مشرف عام ليس بمدارس المرحلة الأساسية الدنيا ومعلميها، وإنما لجميع المدارس وجميع التخصصات، أنه مشرف خبير، هذا التوجه يهدف إلى جعل المدرسة نواة لعملية التطوير تخطط لتطوير نفسها بنفسها، لذا لا بد أن يكون دور المشرف تسهيل عملية التطوير داخل المدرسة أو مديرية التربية التي يعمل بها،

- وهذا لا يعنى أن يلقي المشرف صلاته بمبحثه إنما يمكنه تقديم المشورة والدعم اللازمين فى إطار مبحثه عندما يطلب المعلم منه ذلك.
- ٦- أصبح المشرف يخطط للزيارة الصفية ويحدد موعدها مسبقاً فلا يفاجأ المعلم بها.
- ٧- أصبحت عملية تقويم المعلم تهدف إلى تطوير أدائه وليس محاسبته فهو المسئول أولاً عن تقويم نفسه، وذلك وفق معايير (مؤشرات النجاح) يتفق عليها مع المشرف قبل الدخول إلى غرفة الصف.
- ٨- أصبح المشرف يركز على عدد قليل من المهارات فى كل مرة داخل غرفة الصف ليتيح الفرصة للمعلم كى ينمو تدريجياً.
- ٩- أصبح المعلم يطلب من المشرف أن يأتى لزيارته فى المدرسة من أجل استشارته وطلب مساعدته فى حل مشكلة معينة.

#### تاسعاً : أدوار المشرف التربوى :

ينظر إلى المشرف التربوى على أنه يعتبر المصدر المتميز الذى يمكن الاستعانة به فى تحليل الوظائف والمهن الأكاديمية حيث لم تقتصر مهامه على ملاحظة المعلمين والإشراف عليهم أثناء تنفيذ المهام الأكاديمية فقط ولكن أيضاً يلعب دوراً مهماً فى تحديد طبيعة الوظيفة وتحديد المهام المنوط بها هذه الوظيفة، وعلاوة على ذلك فإن المشرف التربوى يمثل المصدر الرئيسى لإجازة المهام الأكاديمية للمدرسين وتحديد أفضل الآليات التى تساعدهم على الوفاء بتلك المهام ويقوم المشرف التربوى بأداء ثلاثة أنواع من الرقابة الإشرافية بحيث تتمثل تلك الأنواع فى:

### – الرقابة على المخرجات:

بحيث يعتمد في تلك الرقابة على سجلات الأداء للمعلمين باعتبارها معايير لتقييم الأداء ومعدلات الإنتاجية لديهم.

### – الرقابة على السلوك:

ويعتمد في تلك الرقابة على سلوكيات المعلمين والتي يتمكن من خلالها تحديد مدى إتباع المعلمين للإجراءات الصحيحة في تنفيذ العمل المدرسي أو مخالفتهم لها وبهذا تستغرق تلك العملية وقتاً أطول من الرقابة على المخرجات وذلك لأنها تتطلب من المشرف ضرورة متابعة كافة التصرفات السلوكية للمدرسين لوضع التقييم الصحيح.

### – الرقابة على المداخلات:

ويعتمد المشرف فيها على نظم تدريب وتأهيل المعلمين لتقييم امتلاكهم للمهارات والقدرات والقيم والدوافع التي تزودهم بالرغبة في تنفيذ الإجراءات الصحيحة للعمل المدرسي، ويتم تقييم المعلمين بناءً على البرامج التدريبية التي خضعوا لها ومدى النجاح الذي تحقق فيه.

وحيث أن عملية الإشراف التربوي عملية التوجيه والرقابة لكل ما يدور في مجال العمل من أنشطة إدارية وتنفيذية بفرض تحقيق أكبر قدر من الإنجاز سواء إنتاجية أو خدمات كما وكيف بأقل قدر من التكلفة في الموارد البشرية أو المادية وبما أن عملية الإشراف موجهة إلى الإشراف على سير العمل والأداء، وبما أن الأداء يقوم به أفراد فلكي يكون الإشراف فعالاً ويأتي بنتائج إيجابية، فلا بد وأن تصحبه روح التعاون والتفاعل بين المشرف وبين المعلمين الذين يشرف على أدائهم ذلك لأن المشرف كموجه وقائد وينجز المهام الموكلة إليه عن طريق جهود الآخرين أي المرؤوسين.

- كما يقوم المشرف التربوى ببيت الدافعية المهنية فى نفوس المعلمين حيث أن هذه الدافعية هى المحرك الأساسى الذى يلزم المعلمين بالعمل على تحقيق الأهداف ولذلك يهتم المشرف التربوى بهذه الدافعية من منظورين وهما كالتالى:

- المنظور الأول - منظور الرضا الوظيفى.
- المنظور الثانى - منظور الأداء الأكاديمى.

ولتحقيق ذلك يتعين على المشرف التربوى تلبية كافة المطالبات والعمليات التى تضمن توفير المناخ الأكاديمى الذى يسهم فى تحقيق هذين المدخلين. ويقوم المشرف التربوى بالعديد من المهام التى تؤثر بصورة كبيرة على جودة وكمية العمل المدرسى، حيث أنه هو المسئول عن تحقيق التكامل بين كمية الموارد التى يتم إنفاقها على العملية التعليمية والنتائج التى يعود من تطبيقها.

بمعنى أن المشرف التربوى يقوم بالعديد من المهام المرتبطة بعملية التخطيط ذلك لأنه هو الذى يمتلك المهارة التى تمكنه من تحديد مجالات إنفاق الموارد على العملية التعليمية والتخطيط لمستويات الأداء المقبولة التى تساهم فى رفع مستوى الجودة المدرسية، كما أنه هو المسئول أيضاً عن توقع النتائج عن العملية التعليمية بمعنى أن له دوراً كبيراً فى توجيه المعلمين والطلاب نحو العمل على الوصول إلى تحقيق أعلى معدلات الأداء الأكاديمى للمدرسة وللطلاب وللمعلمين ويمكن حصر الدور الذى يقوم به المشرف التربوى داخل المدرسة فى خمسة مجالات يمكن أن يطلق عليها وظائف المشرف التربوى وتتمثل تلك الوظائف فيما يلى:

## ١ - التخطيط:

وتتمثل تلك العملية في تحديد أفضل الأساليب التي تتميز بالفعالية الكافية لتحقيق الأهداف المدرسية المنشودة وتشتمل عملية التخطيط على ثلاث خطوات رئيسية تتمثل في الآتي:

- ١- **تحديد الموقف والوضع الحالي:** ويتم ذلك من خلال تقييم طبيعة الأشياء والحالة التي هي عليها وتقييم مدى إتاحة المواد للمدرسة.
- ٢- **تحديد وتخطيط الأهداف:** وغالباً ما يشارك المشرف في هذه الخطوة الإدارة العليا للمدرسة مع مراعاة المعايير والأهداف القومية.
- ٣- **تحديد أفضل الأساليب فعالية في تحقيق الأهداف:** وذلك من خلال الانطلاق من الموقف الحالي إلى أفق تحديد الأهداف المنشودة.

## ب- التنظيم:

وتشتمل على توزيع العمل بين المعلمين إما من خلال تقسيمهم إلى فرق جماعية أو من خلال تيسير العمل الذي يقومون به ، ويقوم المشرف بتنظيم العمل من خلال السير على مجموعة من الخطوط العريضة التي تم الاتفاق عليها مع الإدارة المدرسية وبالتالي فإن عمل المشرف التربوي تحكمه المستويات الإدارية المدرسية المختلفة.

وبهذا يمكن القول بأن أهم وظائف المشرف التربوي تتمثل في التأكد من تنفيذ الإجراءات التي يتم الاتفاق عليها مع الإدارة المدرسية.

## ج- التوظيف:

حيث يمكن أن يكون للمشرف التربوي دوراً في توظيف المعلمين وذلك من باب البحث عن أفضل الخبرات والمؤهلات التي تتناسب العمل المدرسي ونتيجة لأن نجاح المشرف يتوقف على نجاح المعلم فإن مشاركة المشرف في اختيار المعلمين أصبحت حقاً ضرورياً للمشرف ولا يمكن التنازل عنه.

#### د- القيادة والإدارة المدرسية :

وتشتمل على قيام المشرف التربوي بتوجيه كافة سلوكيات المعلمين والموظفين والطلاب تجاه العمل على تحقيق الأهداف المدرسية.

وبالإضافة إلى ذلك فإنه من خلال قيام المشرف التربوي بالمهام والمسئوليات فإنه له عدة أدوار تتمثل في أنه:

- **ميسر** : ييسر عملية تنمية الأفكار وتطويرها.
  - **مؤشد** : يستخدم المهارات الإرشادية من خلال الاستماع والتعاطف مع الطلاب.
  - **ناصح** : يقدم المقترحات ويقترح الموضوعات.
  - **مدير** : يحدد الإرشادات وأوقات الانتهاء من العمل.
  - **معلم** : يعلم طلابه المهارات الدراسية وطرق البحث.
  - **مقوم** : يزود الطلاب بتقنية مرتجلة بناء وناقدة.
- وبالإضافة إلى هذه الأدوار فقد حدد لانج Lange دور المشرف التربوي فيما يلي:

- ١- يزود الطالب المعلم والمعلم المتعاون والمستول في المدرسة بالمواد الأساسية التي لها علاقة بمجال التطبيق.
- ٢- يوضع برنامج التربية العملية لكل من الطالب المعلم والمعلم المتعاون ومدير المدرسة.
- ٣- يساعد في اختيار المعلمين المتعاونين المؤهلين كما يساعد في توزيع الطلاب على المدارس.
- ٤- يعقد جلسات تمهيدية مع الطلاب المعلمين ليوضح لهم أهداف التربية العملية وأهميتها وأساليب تحقيقها من أجل إعدادهم لتحمل المسؤولية.

- ٥- يساعد فى تحسين مهارات التدريس لدى الطلاب المعلمين من خلال المشاهد وإجراء المناقشات معهم.
  - ٦- ينظم ويدير اللقاءات الأسبوعية مع الطلاب المعلمين.
  - ٧- يتعاون مع المعلم المتعاون فى تحديد حاجات الطالب المعلم.
  - ٨- يساعد فى الحصول على إشراف إضافي متخصص عند اللزوم أو تقديم استشارة عند الحاجة إليها.
  - ٩- يجيب عن التساؤلات التى تثار فى أثناء اجتماعية مع المعلمين المتعاونين.
  - ١٠- يوضح للطلاب المعلم بعض النقاط المتعلقة بأخلاقيات المهنة وشهادات التأهيل وفرص العمل وأساليب المقابلات.
  - ١١- يعامل على اكتساب المعلمين المتعاونين والطلاب المعلمين ومهارات التقويم، خاصة التقويم المستمر والتقويم الذاتى.
  - ١٢- يتعاون مع زملائه فى المهنة من أجل تحسين برامج إعداد المعلمين.
  - ١٣- يساعد فى عمل البحوث والدراسات وجمع المعلومات المتعلقة ببرامج إعداد المعلمين.
  - ١٤- يحدد الدرجة النهائية لكل طالب معلم بعد التشاور مع المعلم المتعاون.
- أما عبد الرحمن الأحمد ١٩٨٠ فقد حدد الدور الذى يجب أن يقوم به المشرف التربوي فى القائمة التالية:
- ١- التخطيط لمشاركة الطلبة بشكل تدريجي فى الخبرات التربوية فى المدرسة أثناء فترة التربية العملية.
  - ٢- التوجيه والمشاركة والتقويم المستمر لما يقوم به الطلبة من نشاطات تربوية تساعد على نموهم المهني والعلمي فى الفترة التى سيقضونها فى المدرسة.
  - ٣- إيجاد نظام للتقويم المستمر ومساعدة الطلبة على تقويم أنفسهم وتقديم تقرير موضوعي فى نهاية فترة التربية العملية لنمو التقدم الذى أحرزه

- الطلبة فى هذه الفترة من أعدادهم. والذي يرفعه للمشرف الجامعى وذلك عن طريق استخدام صحائف تقويم معتمدة من مكتب التربية العملية.
- ٤- إعداد فرص متساوية للطلبة لاستخدام التقنيات التربوية المتوفرة فى المدرسة عند قيامهم بالتدريس.
- ٥- ترتيب جدول للطلبة لكى يتمكنوا من مشاهدة دروس زملائهم والمدرسين الأصليين فى المراحل والمواد الدراسية المختلفة لزيادة الفائدة ولتحقيق تكامل الصورة للتدريس.
- ٦- إيجاد أداء وصل بين طلبته من جانب وأعضاء هيئة التدريس وإدارة المدرسة من جانب آخر لتعميق التفاهم والتعاون بين الطرفين، وتكوين بعد آخر فى إعدادهم للتدريس وهو تكوين الحس المهنى من خلال تبادل الآراء مع زملاء المهنة.
- ٧- التخطيط لتوضيح الأنظمة واللوائح التى تصدرها وزارة التربية وذات العلاقة الكبيرة بالطالب المعلم أو بما سيكون له أثر على التدريس، ويتم ذلك عن طريق تنظيم حلقات دراسية يشارك فيها أشخاص مسئولون من وزارة التربية ممن لهم دور فى صدور تلك القرارات.
- ٨- الاضطلاع بدور قيادى فى تطوير برنامج التربية العملية بإبداء الملاحظات وإجراء البحوث التى ستؤدى إلى تحقيق فائدة أشمل وأكمل وتزيد من فعالية برنامج إعداد المعلمين بكلية التربية.
- كما قدم الكثيرى ١٩٨٧ قائمة فى دراسته تعتبر أكثر شمولية وتفصيلاً للأدوار والأنشطة التى يجب أن يقوم بها المشرف التربوي والتى تركز فى النقاط التالية وهى كالتالى:
- ١- مقابلة طلاب التربية العملية قبل توجيههم للمدارس، لكى يختاروا معاً المدارس التى تتناسب مع ميولهم ورغباتهم واستعداداتهم.



- ٢- نتيجة لهذه المقابلة يستطيع أن يحدد نوع الأنشطة والواجبات والعبء الدراسي الذي سيتحمله الطالب المعلم.
- ٣- مساعدة الطلاب المعلمين على فهم الواجب المطلوب منهم.
- ٤- إرشاد الطلاب المعلمين إلى أفضل الطرق لاتصالهم بمدارس التطبيق.
- ٥- توضيح أهمية تكيف الطالب المعلم مع البيئة المدرسية.
- ٦- الاتفاق مع المعلم المتعاون ومدير المدرسة على الدور الذي يقوم به كل منهما لمساعدته في إنجاز عمله.
- ٧- مساعدة الطلاب المعلمين على اختيار الأنشطة المناسبة لكل موضوع.
- ٨- مساعدتهم على حل المشكلات التي تعترض طريقتهم أثناء التطبيق.
- ٩- توجيههم ومساعدتهم لتحقيق النمو المستمر في مهارات التدريس.
- ١٠- مشاهدة تدريسيهم في فصول عديدة.
- ١١- دراسة كراسات تحضير دروسهم، والتقارير التي يكلفهم كتابتها.
- ١٢- عقد حلقات نقاش فردية وجماعية لتوضيح مستوياتهم وتقديمهم وتزويدهم بالافتراحات الضرورية.
- ١٣- توجيه المعلم المتعاون لاستخدام أفضل الطرق لتوجيه الطالب المعلم وتقويم أدائه.
- ١٤- العمل مع المسؤولين في الكلية لتحسين برامج إعداد المعلمين.
- ١٥- القيام بوظيفة ضابط الاتصال بين الكلية والمدرسة حيث يقوم بتوضيح أهداف وبرامج ومسئوليات كل منهما تجاه الآخر.
- ١٦- القيام بدور رجل العلاقات العامة في الحفاظ على العلاقات الجيدة بين الكلية ومدارس التطبيق، فعمله يحتم عليه توثيق الصلات بين المسؤولين في المدارس لكي يحافظ على استمرارية التعاون والتقارب بين الكلية

والمدارس. كما أنه يقوم بدور المفاوض في حل المشكلات والتغلب على نقاط الخلاف التي تظهر نتيجة لوجود الطالب المعلم في المدرسة.

١٧- وأهم المسئوليات التي يقوم بها مشرف الكلية هو الإشراف الإكلينيكي حيث يقوم بتوجيه الطالب المعلم لتحسين أدائه في التدريس فيقوم بتشخيص المشكلات والصعوبات التي تعترض سبيل الطالب المعلم داخل الصف أو المدرسة ومن ثم يقدم العلاج والحلول لهذه المشكلات والصعوبات معتمداً في ذلك على خبرته وتجاربه ومحاولته المستمرة لتحسين أداء المعلم.

ويتحتم على المشرف أن يكون على دراية بأدواره التي يجب عليه القيام بها تجاه الطلاب ومدرسة التدريب وإدارة الكلية، ومعرفة المواقف والصعوبات التي تعوق قيامه بتلك الأدوار لمحاولة حلها والتغلب عليها وذلك للارتقاء بالتربية العملية والعمل على تحسينها وتطويرها لتحقيق الأهداف الموضوعية والتي أنشئت من أصلها ضماناً لإعداد طالب كلية التربية إعداد جيد لمزاولة مهنة التدريس.

#### عاشراً : واجبات المشرف التربوي خلال عملية الإشراف :

يمكن تحديد أهم واجبات المشرف التربوي خلال عملية الإشراف بما

يلي:

##### ١- تزويد المعلم ببعض المعلومات العامة المرتبطة بعملية الإشراف:

يجب على المشرف التربوي عقد اجتماع مع المعلم قبل القيام بعملية الإشراف قبل البدء بالتدريس وإبلاغه بكل ما يتصل بعملية الإشراف من حيث الهدف من عملية الإشراف، النموذج المستخدم في عملية الإشراف، المهارة التدريسية المراد ملاحظتها الأسلوب المستخدم لتدوين البيانات.

ويمكن للمشرف التربوي في خلال هذا الاجتماع المرور على الجوانب الإيجابية والسلبية للموقف التعليمي السابق للمعلم لتذكيره به، وإن هذا اللقاء يجعل المعلم يشعر بأن المشرف لا يهدف التفتيش عليه وتصيد أخطائه بقدر ما يهدف إلى الارتقاء بكفافته المهنية.

### ٢- التعرف إلى الهدف من الدروس (موضوع الدرس):

من الواجبات الهامة التي يجب أن يقوم بها المشرف التربوي قبل ملاحظة المعلم أثناء التدريس الإطلاع على خطة التحضير ودراسة الهدف من الموقف التعليمي وكيفية تحقيقه، إضافة إلى جميع مكونات الخطة، ويمكن للمشرف في هذا الجانب اقتراح بعض الملاحظات على خطة التحضير بهدف تطويرها.

### ٣- عدم التدخل في الموقف التعليمي إلا عند الضرورة:

يجب على المشرف التربوي أن يتعرف على أنه من الأفضل أن لا يتدخل في الموقف التعليمي إلا عند الضرورة، والضرورة في هذا الجانب عندما يشعر المشرف بأن الموقف لا يتوفر فيه أدنى عوامل الأمن والسلامة، إن إيقاف الدرس والتدخل فيه باستمرار يساعد على زيادة نسبة القلق لدى المعلم وزعزعة ثقته بنفسه إضافة إلى تشتت أفكار المعلم وتنظيمها.

### ٤- استخدام النظم الموضوعية لتجميع البيانات:

أنه على المشرف التربوي استخدام أحدث النظم المستخدمة لملاحظة وتقييم سلوكيات المعلم ومهارات التدريس، إن هذه النظم تقدم للمعلم صورة واضحة وموضوعية عن مجريات الموقف التعليمي والجوانب الإيجابية والسلبية لهذا الموقف.

على سبيل المثال يمكن لهذه النظم من تحديد نسبة الوقت المستغرق في التدريس وعدد تكرارات التغذية الراجعة المقدمة وزمن التعليمات والتنظيم.

إن هذه البيانات تقيد المعلم والموقف التعليمي بشكل أكبر من البيانات العامة غير الموضوعية المستخدمة في طرق الإشراف التقليدية ويجب على المشرف التتبع باستخدام أساليب الإشراف انطلاقاً من أن كل أسلوب يحقق جانب معين من عملية الإشراف.

#### ٥- تقديم التغذية الراجعة للمعلم مباشرة:

يمكن أن نحصل من خلال عملية الإشراف على ثلاثة أنواع من البيانات

هي كالتالي:

١- بيانات موضوعية.

٢- بيانات قصصية.

٣- بيانات على هيئة قوائم التقدير.

ويمكن لهذه البيانات أن تبين للمشرف التربوي الصورة العامة عن جوانب الموقف التعليمي ويفضل أن يقوم المشرف بتزويد المعلم بالتغذية الراجعة مباشرة وفوراً عقب الانتهاء من الموقف التعليمي ولا تتأخر ساعات أو أيام، لأن أثر هذه التغذية الراجعة والملاحظات سوف يتناقص تناقصاً كبيراً بمرور الزمن، فضلاً عن ذلك ينبغي أن تكون الملاحظات مرتبطة بكفايات التدريس وموثقة ببعض البيانات الرقمية.

على سبيل المثال أن الزمن الفعلي كان ١٥٪ من زمن الحصة.

#### ٦- تزويد المعلم بنسخة من تقرير الملاحظة:

من الضروري أن يستخدم المشرف التربوي استمارة مقننة لتقويم المعلم أثناء الزيارات وأن تسلم له نسخة منها بعد الانتهاء من تقويم الموقف التعليمي بالإضافة إلى نسخة من تقرير الزيارة إن هذا التقرير يفيد المعلم في التعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية للموقف التعليمي حتى يتجنبها في المواقف التعليمية

القادمة، إضافة إلى أنه يمكن الاستفادة من هذا التقرير في اللقاء الذي يعقد مع المشرف لاحقاً.

## الحادي عشر : مسئوليات ومهام المشرف التربوي في التربية العملية :

لقد تحدثت أهم مسئوليات ومهام المشرف التربوي في العديد من الدراسات فقد حددت قائمة لانج Lang بجامعة أنديانا ١٩٨٠ الأدوار التي يقوم بها المشرف التربوي أثناء التربية العملية في التالي:

- ١- تقديم المهام المطلوبة والنشاطات من الطالب المعلم والمعلم المتعاون ومدير المدرسة.
  - ٢- توضيح أهداف التربية العملية لكل من الطالب المعلم والمعلم المتعاون ومدير المدرسة.
  - ٣- القيام باختيار المعلمين المتعاونين الأكفاء وكذلك توزيع الطلاب المعلمين على مدارس التطبيق.
  - ٤- عقد اجتماعات مع الطلاب المعلمين لشرح أهداف التربية العملية وأهميتها في صقل مهاراتهم التعليمية.
  - ٥- مساعدة الطالب المعلم في اكتساب مهارة التدريس من خلال التوجيه والملاحظة والمناقشة.
  - ٦- شرح احتياجات الطالب المعلم للمعلم المتعاون ودعمه في سبيل تحقيقها.
  - ٧- التعاون مع زملائه من أجل تحسين برامج إعداد المعلم.
  - ٨- الحرص على عمل بحوث ميدانية لحل المشاكل الميدانية في التربية العملية.
  - ٩- تحديد الدرجة النهائية للطلاب المعلم بعد استشارة المعلم المتعاون.
- كما قام موريس ١٩٨١ بجامعة تكساس بتحديد المهام التالية:

- ١- بناء علاقات جديدة مع المعلم المتعاون وإدارة المدرسة.
- ٢- شرح أهداف التربية العملية وفلسفتها لكل من المعلم المتعاون وإدارة المدرسة.
- ٣- شرح النظام المدرسي للطلاب المعلمين ومساعدتهم على الانسجام في البيئة المدرسية.
- ٤- اختيار المعلمين المتعاونين ذوي الكفاءة التدريسية الجيدة.
- ٥- شرح احتياجات الطالب المعلم للمعلم المتعاون وما يتوقع منه.
- ٦- التركيز على عقد اجتماعات مع الطالب المعلم قبل وأثناء التطبيق.
- ٧- القيام بملاحظة أداء الطلاب المعلمين التدريسية وتقديم تغذية راجعة لهم في ضوء الملاحظات الميدانية.
- ٨- القيام بإعداد تقرير نهائي عن كل متدرب وتحديد مواطن الضعف والقوة.
- ٩- الاحتفاظ بالنشاطات التدريبية التي يقوم بها الطلاب للاستفادة منها.
- ١٠- التركيز على أهمية القيام الفاضلة والأمانة العلمية في سلوك الطالب المعلم وتعامله مع مدرسة التدريب ومع المسؤولين فيها.
- ١١- حث المسؤولين في مدرسة التطبيق على تقديم الاقتراحات لتطوير برامج التربية الميدانية.
- ١٢- عقد اجتماعات شبه دورية مع المعلم المتعاون ومعلم الفصل للتعرف على أداء الطالب المعلم وتقديم الوسائل التي تنمي مهارته التدريسية وحسن أدائه .
- وقد حدد أيضاً دليل التربية الميدانية بكلية التربية جامعة الملك سعود دور المشرف التربوي في الآتي:
- ١- مساعدة الطالب المعلم على الانسجام مع الجو المدرسي.
- ٢- يعد المشرف التربوي حلقة الاتصال بين الكلية ومدرسة التدريب.

- ٣- مساعدة الطالب المعلم فى تحضير الدروس واختيار طرق التدريس والوسائل التعليمية المناسبة.
  - ٤- زيارة الطالب المعلم بمعدل مرة كل أسبوع.
  - ٥- ملاحظة أداء الطالب المعلم والاتجاه نحو التغذية الراجعة على ضوء الملاحظات التى تم رصدها.
  - ٦- الإطلاع على دفاتر التحضير بشكل دورى وملاحظة انتظامه فى مدرسة التدريب.
  - ٧- تقييم أداء الطالب المعلم فى نهاية الفصل الدراسى فى ضوء الملاحظات خلال الفصل الدراسى.
  - ٨- حل المشكلات والصعوبات التى يتعرض لها الطالب المعلم أثناء فترة التدريب.
  - ٩- الحرص على مشاركة الطالب المعلم فى الأنشطة المدرسية.
- هذا وقد حدد دليل التربية العملية بجامعة الأزهر مهام ومسئوليات المشرف التربوى فى النقاط التالية:
- ١- إن المشرف الجامعى يشكل حلقة الوصل بين كلية التربية من جهة وبين إدارة مدرسة التدريب ومعلميها من جهة أخرى ولذا فإن تعاونه مع القائمين على التدريب فى المدارس المضيفة يسهم بشكل كبير فى إنجاح برنامج التربية العملية.
  - ٢- يعمل المشرف الجامعى على خلق اتجاهات إيجابية لدى الطالب المعلم نحو مهنة التعليم.
  - ٣- تزويد الطالب المعلم بقائمة من أنماط السلوك التعليمية التى يتوجب عليه ملاحظتها ورصدها خلال حصص الملاحظة ويفضل استخدام نموذج للملاحظة ينسجم مع مادة التخصص التى يدرسها الطالب المعلم.

- ٤- مساعدة الطلاب في التخطيط للدروس وتنفيذها وقد يتطلب ذلك عقد جلسات تسبق التدريس الفعلى لمناقشة أداء الطالب المعلم، بالإضافة إلى حضور عملية التدريس نفسها.
- ٥- يزود الطلاب المعلمين بالتغذية الراجعة حول أدائهم كما يتداول معهم بشأن مشاكلهم بصفة عامة محاولاً حلها بالتعاون مع مدير المدرسة والمعلم المتعاون.
- ٦- ينسق مع المعلم المتعاون حول كافة الأمور المتعلقة بالعملية التعليمية سواء كان ذلك من حيث التخطيط أو وضع الأهداف أو تنفيذ الدرس أو تقييمه تجنباً لما قد ينشأ لدى الطالب المعلم من تباين في أساليب التوجيه.
- ٧- تزويد الطالب المعلم بقائمة من المعايير التى يستخدمها سواء فى مناقشة الأداء الصفى للطالب أو فى التقويم النهائى لهذا الأداء.
- ٨- التعرف على قضايا التربية العملية ومشاكلها فى المدارس المضيفة محاولاً معالجتها ما أمكن وإطلاع مكتب التربية العملية على ذلك.
- ٩- الاشتراك فى تقويم الطلاب المعلمين الذين يتولى الإشراف عليهم بما ينجم مع تعليمات مكتب التربية العملية.

ويمكن إجمالى مهام ومسئوليات المشرف التربوي فى الجوانب التالية:

#### أولاً: الجانب الإنسانى :

حيث يقوم المشرف التربوي بالعمل على خلق جو ودى أساسه الألفة والتعاطف كما يشجع التعاون والمشاركة، ويتشاور مع الطلاب والمعلمين ومديرى مدارس التدريب على اتخاذ القرارات وجوانب العمل المدرسى، ويبدل جهده فى الاتصال بمسئولى المدرسة والكلية لحل مشكلات الطلاب.



### ثانياً : الجانب التنظيمي :

عن طريق عقد لقاءات مع الطلاب ومسنولي المدرسة لشرح وتوضيح الأهداف وكتابة بعض الإرشادات لتطبيق المنهج واقتراح التعديلات المناسبة للأهداف من واقع خبرته وفي ضوء التجربة وما ينتج عن التطبيق الميداني والعمل على تكوين اتجاهات إيجابية لدى الطلاب نحو مهنة التدريس.

### ثالثاً : الجانب المالي والإداري :

وترتكز حول الاتصال بالمسؤولين وكيفية استخدام الإمكانيات البشرية ووضع خطة لعمل ملفات وسجلات والتقويم ، وتقديم اقتراحات حول المكافآت المالية والتسيق بين إدارة المدرسة وإدارة الكلية.

### رابعاً : الجانب الفني :

وفيه يقوم بالإشراف على الجدول المدرسي واستخدام الوسائل التعليمية والإشراف على عمل المعلم وتقديمه المهني ، ومناقشة الطلاب في المشكلات التي تواجههم طرق تحسين وتطوير المناهج وكذا توزيع المعلمين والطلاب في الفصول بالإضافة إلى الإرشادات التربوية والدروس التوضيحية.

### خامساً : الجانب التقويمي :

ويشمل تقويم الخطة التربوية في ضوء أهداف التربية العملية وتقويم أداء الطلاب وإشراك المعلم المتعاون ومدير المدرسة في عملية التقويم ، واستخدام طرق وأساليب تربوية مناسبة عند تقويم الطلاب ، مع الالتزام بالموضوعية والتشاور الدائم مع المسؤولين.

### الثاني عشر : ممارسات المشرف التربوي في نموذج الاتصال والتفاعل :

يمكن أن تتنظم ممارسات المشرف التربوي في نموذج الاتصال والتفاعل في ضوء عدد من الموجهات هي كالتالي :

### - في التعليم والتعلم:

- ١- التعليم مهنة من حق المعلم أن يمارسها بحرية.
- ٢- التعليم عمل طبيعي ليس محاطاً بالتوتر إذا وجدت البيئة المناسبة.
- ٣- أن أفضل وسائل الرقابة والإشراف هي الإشراف الذاتي من المعلم.
- ٤- إذا حصل المعلم على الثقة والحرية أمكن أن يوجه نفسه ذاتياً.

### - في السلطة والضغط:

- ١- يتطلب الإشراف التشاركي استخدام سلطة التأثير الشخصي، النزاهة والصرامة والثقة.
- ٢- تفويض السلطة إلى المعلمين يعطى المشرف موقعاً ممتازاً للتأثير والاتصال الإيجابي.

### - في الوقت:

- ١- ما يصرف من وقت في تحديد الأهداف وتنظيم العمل الجماعي هو استثمار نتائج مستقبلية.
- ٢- العمل الفردي مع المعلمين من خلال الزيارات الصفية يجب أن لا يستهلك جزءاً هاماً من وقت المشرف التربوي.

### - في تحقيق النتائج:

- ١- يرتبط تحقيق النتائج في ضوء وضوح الأهداف في أذهان المعلمين ومشاركتهم في وضعها.
- ٢- مسئولية تحقيق النتائج جماعية لا تقتصر على المشرف التربوي وحده.

### الثالث عشر : أساليب عمل المشرف التربوي :

هناك عدة طرق يمارس من خلالها المشرف التربوي مهامه الواسعة المتعددة ومن هذه الطرق ما يلي:

- ١- التقارير التى تخص المعلمين والمديرين والبناء والتجهيزات.
- ٢- الزيارات الميدانية للفصول فى المدارس وهى تتنوع ما بين زيادة توجيهية للمعلم وأخرى تقويمية وثالثة مراجعة ورابعة تعليمية.
- ٣- الدروس النموذجية أو التطبيقية أو التوضيحية.
- ٤- الدورات التدريبية ودرس العمل.
- ٥- تبادل الزيارات بين المعلمين وإلقاء المحاضرات وتوزيع النشرات.
- ٦- إجراء البحوث والتجارب وتنظيم اللقاءات بين المعلمين والمديرين.
- ٧- المقابلات الفردية بين المعلمين.

#### الرابع عشر : القصور فى الإشراف التربوى :

يوجد هناك قصور شديد يتمثل فى النواحي التالية:

- ١- إسناد مهمة الإشراف فى بعض الكليات لبعض المشرفين من أصحاب التفهم المحدود مما يعنيه الإشراف التربوى ومجالاته وإجراءاته ومهاراته التى يجب أن يتبعها أو يعمل بها كل من تباط به هذه المهمة التربوية ، الأمر الذى تحول معه الإشراف إلى مجرد زيارة أو زيارتين للطالب المعلم بفرض تقويم أدائه وإعطاء الدرجة وينتهى الأمر عند هذا الحد.
- ٢- ترتب على عدم الأخذ بالشروط والضوابط المحددة لاختيار المشرفين التربويين فى بعض الكليات وجود المشرف المبتدئ الذى تنقصه بعض الكفايات الإشرافية والتى تنعكس سلباً على أدائه ، ضمن الممارسات التى مازالت قائمة تعين المشرفين التربويين طبقاً لبعض المعايير التى يصعب الاعتماد عليها ، كسنوات الخبرة فى التعليم أو سنوات العمل الإدارى أو الدرجة العلمية الحاصل عليها ، ممن يستطيع التأكيد على أن هذه العوامل

وغيرها إذا ما توافرت في الفرد يمكن أن يكون مشرفاً تربوياً ناجحاً قادراً على إحداث التغيير في الطلبة المعلمين.

٣- عدم الاستفادة من بعض الأساليب الحديثة المتبعة في كثير من الدول للتغلب على مشكلة الإشراف وجعلها أكثر جدوى وفائدة، ونعني بذلك أسلوب المعلم المتعاون الذي يمكن أن يختار من بين المعلمين المجيدين بالمدرسة ويكلف المشاركة مع المشرف بتوجيه الطالب المعلم للاستفادة من خبرته من ناحية ومن كونه مقيماً في المدرسة من ناحية أخرى.

٤- عدم وجود عدد كاف من المشرفين التربويين في بعض التخصصات ببعض الكليات أدى إلى الأخذ بنظام الندب الخارجي فتدب الكلية موجهن متخصصين في المادة العلمية دون أن تتوفر لديهم الخلفية العلمية التربوية مما يؤدي إلى عدم وجود اتفاق عام على المبادئ الأساسية للتدريس.

٥- تركيز بعض المشرفين على جانب دون سواء من جوانب التربية العملية كأن يهتم أحدهم بالمادة العلمية دون الاهتمام بموقف الطالب المعلم في الفصل واهتماماته بديناميات التدريس، وذلك لعدم وجود وحدة فكر تربط بين المشرفين في أغلب الأحيان.

٦- اختلاف مستوى تقدير الدرجات من مشرف لآخر، حيث أن هذا المستوى شخصي يستند إلى أسس عامة متفق عليها، ولذا يختلف المستوى كراماً أو تغييراً فتختلف درجات مجموعة مشرف عن درجات غيره من المشرفين.

# المصدر : قناة (كتب ترويية) على التليجرام .

## الفصل الخامس

### الإشراف الفني

مقدمة

أولاً : مفهوم الإشراف الفني

ثانياً : وجهات النظر حول مفهوم الإشراف الفني

ثالثاً : السمات الخاصة بفلسفة الإشراف الفني

رابعاً : أهداف الإشراف الفني

خامساً : مبادئ الإشراف الفني

سادساً : ضرورة الإشراف الفني

سابعاً : وظائف الإشراف الفني

ثامناً : خصائص وسمات الإشراف الفني

أ - خصائص الإشراف الفني

ب - سمات الإشراف الفني

تاسعاً : مجالات الإشراف الفني

عاشراً : أنماط الإشراف الفني

الحادي عشر : أساليب الإشراف الفني

الثاني عشر : ديمقراطية الإشراف الفني

الثالث عشر : ما يجب على المشرف الفني

# المصدر : قناة (كتب ترويية) على التليجرام .

## الفصل الخامس

### الإشراف الفني

#### مقدمة :

إن تراكم المعرفة وتعدد الخبرات وتدخلها والحاجة الملحة للتعليم وخاصة في الثمانيات ، يتطلب منا تنسيق هذه الخبرات وبناء حياة إنتاجية من أجل التكيف في ضوء الخبرات الجديدة ، ولقد أصبح من الضروري أن نقرر لكل نظام مدرسي ماذا ندرس وكيف نقوم بعملية التدريس .

ويمكن اعتبار عملية الإشراف أداة فعالة تنعكس على المجتمع ، كما أنها انعكاس لما هو موجود فيه ، وفي حالة اعتبارها جزءا من عملية التدريس فإنه يمكن أن لها تأثيرها في تشكيل الفرد والمجتمع ، ولأن عملية الإشراف ليست سلطة عملية ارتجالية. فننظر إليها على أنها خدمة وظيفية من خلالها يستطيع الموجهون أن يعملوا الأفراد والجماعات ، كما أن تراكم المعرفة وتعدد الخبرات وتدخلها والحاجة الملحة للتعليم وخاصة في الثمانيات ، ويتطلب منا تنسيق هذه الخبرات وبناء حياة إنتاجية من أجل التكيف في ضوء الخبرات الجديدة ، ولقد أصبح من الضروري أن نقرر لكل نظام مدرسي ماذا ندرس وكيف نقوم بعملية التدريس ، ولكي تكون عملية الإشراف ذات مغزى وفائدة للقائمين عليها وللمعلمين تحت التدريب والمعلمين والمدرسين والمدارس والجامعات فمن الضروري أن نقوم على إطار نظري ومقبول ومعقول ، يضع اعتباره المحتوى والبرامج والأهداف الواضحة والإجراءات وطرق قياسها .

ونظرا لعملية الإشراف الفني هي العملية التربوية والدور الذي يقوم به في الارتقاء بمستوى الخدمة التعليمية فمن الضروري العناية باختيار المشرفين الفنيين وحق مشكلة الاختيار للوظائف القيادية في مجال التربية والتعليم الأولى



الأساسية التي لو أمكننا التغلب عليها لفتح الطريق سهلا ممهدا أما منا لعلاج المشكلات الأخرى

### أولا: مفهوم الإشراف الفني.

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفاهيم الإشراف الفني في معناه ومن أهم هذه التعاريف ما يلي:

يعرف الإشراف الفني على التعليم بأنه المجهود الذي يبذل لاستشارة توجيهه وتنسيق وتوجيه النمو المستمر للمعلمين في المدرسة فرادى وجماعات وذلك ولكي يفهموا وظائف التعليم فيها أحسن ويؤدوها بصورة أكثر فعالية حتى يصبحوا أكثر قدرة على استشارة وتوجيه النمو المستمر لكل تلميذ نحو المشاركة الذاتية في بناء المجتمع الديمقراطي الحديث.

ويعنى هذا أثر الفرد الكلى من الإشراف الفني هو تحسين تربية النشء وبهذا يحاول الإشراف الفني إنشاء برامج تعليمية أكثر ملائمة لحاجات التلاميذ في مجتمع ديمقراطي حديث وتوفير المادة والطريقة التي تمكن الأطفال من التعلم على نحو أكثر سهولة وفعالية أو بمعنى آخر الإشراف على تحسين المواقف التعليمية والعلمية فالمشرف الفني إذن قائد تربوي يعمل كمرشد ومستشار للمعلمين ومثير لنشاطهم في محاولتهم لتحسين العملية التعليمية .

كما يعرف أيضا الإشراف الفني بأنه هو عملية توجيهه وتقويم ناقد للعملية التعليمية التربوية والنتيجة الأخيرة للإشراف يجب أن تكون تزويد التلاميذ بخدمات تعليمية أحسن.

كما يقصد أيضا بالإشراف الفني بأنه هو بيان أوجه النشاط الفني التي تختص أولا ومباشرة دراسة وتحسين الظروف التي تحيط بالمعلمين وتعليم التلاميذ وغيرهم.

ويعرف أيضا الإشراف الفني بأنه الوسيلة التي يتم بها تقييم وتقدير جهد المعلم في العملية التعليمية من خلال ما يقوم به من أعمال متنوعة ذات صلة بمادة تخصصه مع تهيئة الظروف المناسبة لأداء عمله بنجاح.

كما يعرف أيضا الإشراف الفني بأنه تنسيق وإثارة اهتمام وتوجيه المعلمين بقصد توجيه نحو التلاميذ لتتبعوا من المشاركة بصورة فعالة في بناء المجتمع الذي يعيشون فيه.

وإن الإشراف الفني مجهود منظم ومستمر لتشجيع المعلمين على النمو الذاتي حتى يصبحوا أكثر فعالية في تحقيق الأهداف التربوية .

وبذلك يشمل الإشراف الفني مجموعة من الأنشطة التي تحدث في الفصل الدراسي فهو يتعلق بتحسين العملية التعليمية وأدوات التعليم من خلال الملاحظة المباشرة للمعلمين والتلاميذ في تفاعلهم مع البيئة بالإضافة إلى ذلك ضرورة الاجتماع بأعضاء هيئة التدريس .

وبالإضافة إلى هذه التعارف يمكن توضيح الإشراف الفني على النحو التالي الإشراف الفني هو مقدمة هنية تعاونية تهدف إلى دراسة الظروف التي تؤثر في عملية التربية والتعليم والعمل على تحسين هذه الظروف بالطريقة التي تكفل لكل تلميذ أن ينمو نموا مطردا وفق ما تهدف إليه للتربية المنشودة .

ومن الواضح والمعلوم أن العملية التربوية والتعليمية تتأثر بالمجتمع وأوضاعه وظروفه السياسية والاقتصادية والإدارية والاجتماعية والثقافية.

وبذلك فإن الإشراف الفني باعتباره جزء من العملية التربوية والتعليمية فلا بد أنه يتأثر بتلك الظروف التي تتفاعل وتوجه الحياة في المجتمع أي أن الإشراف الفني يتأثر بطبيعة المجتمع من حيث ممارسة عمليات الإدارة مركزية كانت أو لامركزية كما يتأثر أيضا بأنماط الإدارة المدرسية وممارستها

بنوعية القائمين عليها من حيث الاهتمام بالنواحي الفنية أو أعقابها أو تلازم اهتمامها بالجانبية الإداري والفني.

يعرف هارولد سيرين الإشراف الفني بأنه هو بيان أوجه النشاط التي تخص أولا ومباشرة بدراسة وتحسين الظروف التي تحيط بالمعلمين والتعليم التلاميذ وغيرهم .

ويعرف ويلزم الإشراف الفني هو نوع من أنواع النشاط وجه لخدمة المدرسين وإطلاق قدراتهم الكامنة بتذليل ما يعترضها من عقبات ومساعدتهم القيام بواجبهم في صورة أكمل

وقد عرف أيضا ما لونغمرني الإشراف الفني يجب أن تكون تزويد التلاميذ بخدمات تعليمية أحسن.

ومن التعريفات السابقة يعرف الإشراف الفني بأنه خدمة فنية تعاونية تهدف إلى دراسة الظروف التي تؤثر في عملية التربية والتعليم والعمل على تحسين هذه الظروف بالطريقة التي تكفل تلميذ أن ينمو نموا مطردا وفق ما تهدف إليه التربية المنشودة

ومن خلال هذا التعريف نجد أن الإشراف الفني يتضمن

#### ١- مقدمة تربوية

فالمرشرف الفني يقوم بتوجيه المعلم وإرشاده ويعمل على إعداد الظروف لنمو المهني ونمو تلاميذ في الاتجاهات السلمية

#### ٢- عملية تعاونية

فالمرشرف والمعلم زميلان في المهنة يتعاونان في العمل لتحقيق أهداف المدرسة في جو من الاحترام والحب المتبادل

### ٣- خدمة اجتماعية

فالمشرف الفني يجب ألا يوجه كل عناية نحو المدرس وطريقة تدريسه فحسب بل ينبغي أن يهتم أيضا بدراسة العوامل التي تسير عملية التعليم ومن بينها العوامل المتعلقة بالتلاميذ خارج المدرسة لظروفهم المنزلية أو عدم قدرتهم على التكيف الاجتماعي في المدرسة وهذه العوامل التي تؤثر في عملية التعليم تتطلب في دراستها ووضع الحلول لها معاونة المشرف الفني وتوجيهاته

### ٤- وسيلة لتحقيق أهداف التربية

فالمشرف الفني يعمل مع المعلم لتحقيق الأهداف المنشودة من التربية فكثير ما يحقق المدرس في توجيه دراسة لتحقيق هدف تربوي معين بسبب قلقه على إنهاء القرار أو عدم نجاح تلاميذ في الامتحان ومهمة المشرف الفني هنا تتطلب معاونة المعلم على فهم أغراض تدريس مادته فهما يمكنه من تحقيق الأهداف التربوية العامة التي يعمل على إنجازها

### ثانيا: وجهات النظر حول مفهوم الإشراف الفني

هناك كثير من المقترحات المرتبطة بالإشراف الفني عبر السنين ومازال التدخل والالتباس والغموض موجودا في هذا المجال كذلك عدم تحديد الأدوار الفعلية لمن يقوم بوظيفة الإشراف والمشرفين ومفتاح مكونات وظيفتهم ، وكم من السلطة يجب أن يمتلكوها ونوعية العلاقة التي يجب أن تكون بين المديرين والمعلمين بالإضافة إلى ذلك هل الإشراف ينظر إليه على أن له دوراً خاصاً أم أنه عملية مكونة من عدة أدوار .

وهناك كثير من الجمل والفقرات في مجال الإشراف الفني والتي تعتبر مكونات أساسية لمفهوم الإشراف وهناك أيضا وجهات نظر مختلفة مختارة من المؤلفين في مجال الإشراف منها :

- قد حدد بين هارز Ben Harris الإشراف على أنه الشئ الذى تفعله المدرسة فى النواحي الشخصية فى تعاملها مع الكبار والأشياء لأجل البقاء والحفاظ على صورتها أو تغير العمليات المدرسية التى يكون لها تأثير مباشر فى عمليات التدريس لرفع وترقية تعليم التلميذ والإشراف له علاقة وثيقة بالتعليم والتلميذ ، ويعتبر الإشراف وظيفة رئيسية لأجل إدارة وتنظيم المدرسة وليس واجبا أو أداء أو وظيفة معينة أو إقامة تكنيك معين .

إن الإشراف على التعليم يكون موجها فى المقام الأول إلى الحفاظ على بقاء النظام فى المدرسة وفى نفس الوقت إلى تحسين عملية التعليم والتعلم فى المدرسة .

يرى كامبل ويلز Kimball willes إن الإشراف هو مجموعة من الأنشطة للبرنامج المدرسى لكل المستويات التى تصمم لتحسين العملية التعليمية والتعلم فى المدرسة .

### ولقد وصف المشرفين على النمو التالي :

- ١- إنهم رسل يساعدون فى إقامة الاتصال
- ٢- يساعدون الأفراد فى سماع بعضهم البعض
- ٣- هم يخدمون الآخرين فى توفير الرضا والطمأنينة لهم
- ٤- يخدمون كرابطة ليكونوا حلقة وصل بينهم وبين الآخرين الذين لهم مشكلات مشابهة .
- ٥- يحثون أعضاء هيئة التدريس على إعطاء أفكار جديدة والمشاركة الفعالة ومساعدتهم ومساندتهم لأجل تجريب أشياء جديدة .
- ٦- أنهم وسيلة لتنفيذ الأفكار وإيجاد الأنفاق فى حالة تقديم أفكار جديدة
- ٧- إنهم يستمعون للمقترحات الفردية والمتعلقة بمشاكلهم .

ويوصون بمصادر أخرى ربما تساعدهم هذه المصادر في البحث عن حل لمشاكلهم إنهم يحضرون إلى المعلمين في صورة فردية واثقة تمام الثقة توافر مواد تعليمية مقترحات بناء ، وشعورهم أبعد من ذلك فهم يعتقدون أن المدرسين يملكون النظام المدرسي ويستطيعون الحفاظ عليه ، وقد أوصوا بأن ينشط أمتيخان الإدارة المدرسية أعضاء هيئة الإدارة المدرسية إنهم يمدون بالخبرة في عمليات جماعية ويمدون بأنماط مقبولة من السلوك وبناء العلاقات الاجتماعية السهلة إنهم فوق كل هذا ، قادرون على مساعدة الأفراد لكي يتقبل بعضهم البعض الأفراد وذلك لأنهم يعرفون جيدا أن قيمة الفرد تنمو من خلال تفاعله مع الآخرين ، ومن خلال ذلك يمدد نهم بالمناخ الإنفعالي المثالي المناسب لأجل نمو التلميذ .

لقد أصبح دور المشرف مساندا ومساعد ومشارك كأفضل عن انه عملية توجيه ويمتلك المشرف سلطة كبيرة ، ولكنه يستخدمها بطريقة أخرى إنه يستخدم السلطة مركزة لترفية وتحسين الأداء من خلال الشعور بالمسؤولية المفترضة أو المخولة له والقدرة على الابتكار فضلا عن استخدامها من خلال الاعتمادية والمطابقة .

- ويعتبروليم بيرتن William Burton ولي بيركي Lee Brueknes من أهم الرواد الذين أسهموا في مجال الإشراف . خاصة في تحديد المبادئ أو الأسس التي تتعمق عليه الإشراف .

### ثالثا: السمات الخاصة بفلسفة الإشراف الفني.

تم فلسفة الإشراف الفني بالسمات والخصائص التالية :

- 1- الإيمان بقيمة كل فرد في الجماعة واحترامه لذاته والعمل على تنمية الفرد والجماعة إلى أقصى حد تسمح به قدراته واستعداداته

- ٢- الاتصاف بالشمول فيتضمن جميع الخبرات الدراسية وكل العوامل التي تتفاعل مع التلميذ ويأخذ في الاعتبار كل ظروف الموقف التعليمي
- ٣- الإيمان بالقيادة التربوية الرائدة وممارسة مسئوليات القيادة إلا توجيه الاستبدادي في إطار من العلاقات الإنسانية السليمة .
- ٤- احترام الاختلافات في الآراء بالنسبة للمشكلات والاعتراف بالتكامل العقلي وضمن حق الأفراد في التعبير عن آرائهم بحرية.
- ٥- الثقة في استعداد المعلمين للنمو وقدرتهم على المشاركة في توجيه أنفسهم بالقيام بعملية التقويم الذاتي .
- ٦- استخدام الأساليب الديمقراطية في تشكيل السياسات والخطط و الأهداف واتخاذ القرارات .
- ٧- توجيه جو من التعاون الديمقراطي.
- ٨- استخدام الطريقة العلمية والتجريب لحل المشكلات التربوي ولزيادة النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس.

#### رابعاً: أهداف الإشراف الفني

من أبرز ما يهدف إليه الإشراف الفني مايلي:

- ١- الارتقاء بمستوى أداء المعلم ومعاونته على النمو العلمي والمهني.
  - ٢- تقديم الخبرات الناجحة ومعالجة الإحصاء في الأداء.
  - ٣- تقويم عمل المعلم في مجال تخصصه.
  - ٤- العمل على تطوير العملية التعليمية.
- ولعل تحقيق هذه الأهداف تقتضي أن تكون لدى المشرف الفني ومن يضطلع بمهام الإشراف الفني الخبرة الكافية والكفاءة الفنية بالإضافة إلى

المؤهلات الدراسية التى تتناسب مع ما يقوم به من عمل إلى جانب تمتعه بالصفات الشخصية التى تمكنه من أداء عمله بنجاح وإلى من بينها.

- ١ - سعة الأفق.
- ٢ - الاطلاع الواسع.
- ٣ - النفتح الذهبى.
- ٤ - النضج الفكرى.
- ٥ - تقديره لمشاعر الآخرين.
- ٦ - قدرته على الإقناع.
- ٧ - القدرة على كسب احترام العاملين وثقتهم فيه.

#### كما يستهدف الإشراف الفنى تلك الأهداف التالية:

- ١ - العمل على ما يكفل تحقيق الأهداف الاجتماعية والتربوية ويوجه المدرسين لمراعاتها.
- ٢ - مساعدة المدرسين على الوقوف على أحسن الطرق التربوية والاستفادة منها فى تدريس مواردهم ، ومداومة إطلاعهم على كل جديد فى ميدان تخصصهم وتشجيعهم على إجراء تجارب جديدة والاشتراك فى الحلقات الدراسية والمؤتمرات التربوية وغير ذلك مما يساعد نمو المدرس مهنيا وعمليا.
- ٣ - الكشف عن حاجات المدرسين وتكوين علاقات إنسانية بين هيئة التدريس فى رفع روحهم المعنوية ويمملوا متحمسين فى تحقيق أهداف المدرسة.
- ٤ - احترام شخصية المدرس واحترام قدراته الخاصة ومساعدته على أن يصبح قادرا على توجيه نفسه وتحديد مشكلاته وتحليلها.



- ٥- مساعدة المدرسين على الاستفادة من البيئة المحلية والتعرف على مصادرها المادية والإنسانية كالأماكن التاريخية والمراكز الصناعية والمتاحف والحدائق وغيرها فما كل أولئك إلا معامل للبحث والدراسة والتثقيب.
- ٦- العمل على تنسيق البرامج التعليمية لتحسين العملية التربوية.
- ٧- مساعدة المدرس في الحصول على ما يحتاج إليه من موارد وخامات ووسائل معينة على التدريس ففى مقدور المشرف الفني أن يدل المدرس على مصادر الأعلام مثلا ويشجعه على استخدامها وفى مقدور موجة الأشغال مثلا أن يعين المدرس على استخدام خامات محلية بدلا من الخامات التى تعود المدرس أن يطلبها والتى قد يتعذر الحصول عليها ، كملا يستطيع موجه العلوم أن يرشد المدرس إلى عمل بعض الأجهزة البسيطة بدلا من محاولة شراء الأجهزة الباهظة الثمن أو التى قد لا تتوفر فى الأسواق الحلية.
- ٨- تقويم أعمال التلاميذ فيستطيع المشرف الفني أن يتفق مع المدرس على الأسس التى يقوم عليها تقويم أعمال التلاميذ ، وأن يناقشه فى أحسن وسائل التقويم ، كما أنه يستطيع أن يعين المدرس على تقويم نفسه ليتعرف على نواحي قوته فيدعمها ، ونواحي ضعفه فيعالجها.

### خامسا: مبادئ الإشراف الفني

- قد لخصت موسوعة البحث التربوية المبادئ السبعة كآساس يقوم عليها ومفهوم الإشراف الفني الحديث وهى كالتالى:
- ١- يبنى الإشراف الجيد على أسس تربوية سليمة . نظرية وعملية تربط بين العلم والفلسفة والخبرة والواقعة.
- ٢- يتصف الإشراف الحديث بالديمقراطية.

- ٣- يتسم الإشراف الحديث بالابتكار والإبداع في كشف الحقائق التربوية وعلاقتها القديمة وتطبيقها على مواقف تعليمية معينة.
- ٤- يقوم الإشراف الفني باستخدام سلسلة من أوجه النشاط التعاوني المنظم والتخطيط والتنفيذ.
- ٥- يعرف الإشراف الجيد بالنتائج التي يحققها.
- ٦- يسترشد الإشراف الفني الحديث بالأهداف المهنية.
- وقد أكد محمد زيدان على أهم مبادئ الإشراف الفني كالاتي.
- ١- احترام شخصية الفرد.
- ٢- التعاون والإسهام والعمل الجماعي.
- ٣- المنافسة.
- ٤- تشجيع الخلق والإبداع.
- ٥- المرونة.
- ٦- الأسلوب العلمي وفي البحث التفكير.
- وفي مجال أفراد المبادئ التي تتضمن أهداف الإشراف هي:
- ١- إن الهدف الرئيسي من عملية الإشراف هو تقدم وتحسين نمو التلميذ وبالتالي ينعكس ذلك بطريقة حتمية تنمية وتحسين المجتمع.
- ٢- إعطاء أو مساعدة القيادات في القدرة على إعادة التكيف والقدرة على الاستمرار والتدرج من مستوى إلى مستوى آخر في النظام المدرسي كذلك نقل محتوى خبرات التعليم إلى خبرات أخرى بمعنى الاستمرارية والقدرة على التكيف مع البرنامج الإشرافي.
- ٣- الهدف المباشر لعملية الإشراف هو إقامة جو معيب لعملية التعليم والتعلم.
- الإشراف من خلال الوسائل المتاحة يعمل دائما على تحسين طرق التدريس لعملية التعلم.

- يخلق الإشراف جوا اجتماعيا ماديا سيكولوجيا يبنيا محببا لعملية التعلم.

- تكامل وتناسق كل الجهود لعملية الإشراف والاستمرارية فيها.

- يكون الإشراف عاملا مساعدا أقيادة إلهاما في تحرير الطاقات الإنسانية الخلاقة للعاملين في الحقل التعليمي.

وقد أكد سرجوفانا Sergiovanni ١٩٨٢ على أن أهداف الإشراف الفني على النمو التالي.

١- تنمية وتحسين أداء المعلم داخل الفصل وتوضيح جوانب النظام المدرسي وتنمية أداء معين ذي مغزى للمعلم.

٢- تصحيح الأخطاء التي تحدث في الفصل ، ولذلك تنفيذ ما هو ضروري خارج الفصل.

وبالإضافة إلى هذه المبادئ فإن أيضا من أهم المبادئ الأساسية للإشراف الفني مايلي:

١- إن الغرض الرئيسي للإشراف هو تحسين مستوى نمو التلاميذ ومن ثم تحسين وضع المجتمع.

٢- الغرض الثاني العام من الإشراف هو توفير الأمن والطمأنينة الدائمة للقيادة وإعادة التكيف مع البرنامج التعليمي على مدى السنين من مستوى إلى مستوى آخر داخل النظام ونقل خبرات التعليم إلى مناطق أخرى.

٣- الغرض الوسيط ( القريب ) من الإشراف التعاون لأجل إقامة الجو المناسب المفضل لعملية التعليم والتعلم.

١- الإشراف من خلال الوسائل المتاحة سوف يؤدي إلى تحسين طرق التدريس والتعلم.

ب- سوف يخلق الإشراف البيئة الطبيعية والاجتماعية والمناخ الملائم والمفضل لأجل أفضل.

ج- تكامل وتناسق الإشراف مع الجهود التربوية المستمرة والمادة العلمية لأجل ضمان الاستمرارية.

د- الإشراف يؤدي إلى التعاون بين كل من أعضاء وعمال الإدارة لخدمة حاجتهم وسوف يتيح الفرص الطبيعية لتحقيق النمو لكل الاختصاصات في الإصلاح ، وضع صعوبات التدريس التي تحول دون القيام بمسؤوليات جديدة.

هـ- الإشراف يساعد ويحث ويقود لأجل استمرارية وتحرر روح الخلق والابتكار.

٤- منظور آخر أكثر حداثة لجو لوفيل John Lovell يرى أن الإشراف عبارة عن نظام السلوك التعليمي.

٥- هناك وجهات نظر أخرى للعلماء الذين ينظرون إلى الإشراف على أنه نظام السلوك التعليمي الذي يتفاعل مع الاستشارة المدرسية والتدريس والتعليم والإدارة ونظام سلوك التلميذ نفسه.

٦- يقصد بالإشراف التعليمي بأنه السلوك المصمم بطريقة رسمية بواسطة المؤسسة ( المنظمة ) التي تؤثر مباشرة على سلوك المعلم والمنفذ بطريقة تسهيل تعلم التلميذ وتحقق أهداف تعلمه وتحقق أهداف هذه المؤسسة ( المنظمة ) .

وأن هذا التقريب يتناول ثلاث عناصر رئيسية هي كالتالي :

**العنصر الأول** - أن السلوك المبين قد صمم بطريقة رسمية وهو ليس عشوائيا أو نشاطا مقدرًا بطريقة الصدفة، ولكنه يحمل طابع المطلب الخاص بالمؤسسة التعليمية والسلطة الرسمية.

**العنصر الثاني -** أنه يؤثر مباشرة على سلوك المعلم وأن هذا العنصر يؤدي إلى التأثير على الوجبات المقدرة التي يقوم بها المشرفون الذين هم في نفس الوقت ذو أهمية للمؤسسة التعليمية ولكنهم ليسوا مشرفين وأن هذا العنصر أيضا يؤثر بوضوح على المعلمين وعلى النظم الفرعية المتعلقة بسلوك المعلم.

**العنصر الثالث -** أنه يحدد العائد النهائي المرتبط مباشرة بالسبب المباشر لوجود المدرسة وعملية تسهيل تعلم التلميذ وأن هذا العنصر أيضا يهدف لإظهار نقطة التركيز لتأثير سلوك المعلم ليس كما تشاء الظروف ولكن بما يعطى التغير المقصود فعلا في سلوك المعلم لكي يعمل على تحسين عملية التعلم.

### للإشراف الفني مبادئ يمكن إجمالها فيما يأتي :

#### ١- احترام شخصية الفرد

وذلك أن يحترم المشرف الفني كل فرد يتعامل معه ويتصل به ، واحترام المشرف الفني لشخصية المعلم يتخذ مظاهر عديدة أهمها :

- أ- إظهار الاهتمام بمشكلات المعلم التعليمية والشخصية.
- ب- وضع رغبات المعلم موضع التقدير في حدود الصالح العام الذي أن يكون فوق كل اعتبارات.
- ج- إتاحة الفرصة للمعلم في اجتماعات هيئات التدريس ليعبر عن أفكاره ويشرح وجهة نظره في حرية تامة.
- د- تهيئة الجو والظروف التي من شأنها إشاعة الطمأنينة وهدوء الأعصاب.
- هـ- تشجيع النشاط الاجتماعي بإقامة الحفلات التي تضم أفراد الأسرة المدرسية لتوثيق الروابط الاقوية وأوامر الصداقة.

و- المعاملة المهذبة والتياسة والتواضع من أهم الأمور التي تآثر قلب المعلم وتحفيزه للعمل التلقائي المنتج .

وبذلك فإن احترام شخصية المعلم ينعكس على علاقته بتلاميذه ويؤثر فيها ، ومن أخطر الأمور أن يترك المعلم يعاني مشكلاته العاطفية والمالية ومتاعبه الأسرية ، لأن هذه المشكلات تصاحبه داخل الفصل وتقف بينه وبين تلاميذه فتلقى عليهم ظلالها القائمة وتعمق النجاح العملية التربوية.

### ٣- التعاون والإسهام والعمل الجماعي .

يعتبر التعاون الديمقراطي أرقى أنواع التعاون ، لأن الفرد يشعر فيه أنه كغيرة عضو عامل في الجماعة ، ولكي ينتسب هذا النوع من التعاون يجب أن يتعرف كل عضو على غيرة ينتمي الخيره ، وأن يكون على استعداد لأن يقود ولأن يقاد ، وأن يسود كل فرد الشعور بوحدة الجماعة وتماسكها ، وأن يجمعهم هدف مثالي واحد يسعى كل فرد لتحقيقه بنفسه ومع غيره من الأفراد وإما الإسهام والمشاركة فهي عملية تقيم مجموعة كبيرة من الأفراد وتهدف إلى مشاركة كل فرد في تحسين العملية التعليمية بمجهوده ونشاطه بأن يشترك في التخطيط والتنسيق والتنفيذ والتقويم ، فإذا أسهم الفرد في كل أولئك كان ذلك دفعا له على التحمس للعمل وتحمل المسؤولية والرغبة في القيام به ، والمشرف الفني الناجح هو الذي يشرك معه في جميع العمليات المتقدمة الطلاب والمعلمين والأباء وسائر من يعينهم الأمر .

وأما العمل الجماعي فهو قيام أفراد الجماعة بعمل معين حين يعتذر الفرد الواحد القيام به منفردا ، ومن شأنه أن يقلل الوقوع في الخطأ نتيجة اشتراك عدة آراء ويوفر الوقت والجهد نتيجة لتوزيع العمل ، ومن أهم أساليب العمل الجماعي تنظيم اللجان الفرعية وتحديد ما يطلب من كل لجنة ، ولكي

يكون منتجا يجب أن يتم في جو ديمقراطي تعاوني من حيث القيادة والتنظيم وأن يكون هدفه الصالح العام.

### ٣- المناقشة

ويقصد بها اشتراك أعضاء المجموعة أو أكبر عدد منهم في تبادل وجهات النظر وتقليب أوجه الرأي لبحث مشكلة من المشكلات بطريقة تعتمد على المناقشة القائمة على الإقناع والاقتناع ، ويجب أن يتوفر فيها الجو الديمقراطي ، وذلك بتحديد الموضوعات التي ستقوم عليها المناقشة وإطلاع الأعضاء عليها قبل مناقشتها بوقت كاف لبحثها ودراستها والمشرف مطالب بتوفير الجو الصالح للمناقشة حتى تشبع الطمأنينة بين المناقشين ، وأن يقدر لكل شخص رأيه ، ويجب على المشرف الفني أن يصفي لجميع الأراء بصدر رحب ، ويكون الوصول للقرارات والحلول عن طريق الموافقة الإجماعية أو الأغلبية نتيجة الإقناع والاقتناع ولا يستعمل حق الاعتراض ، لان من أوليات الديمقراطية في المجتمع المدرسي عدم اللجوء إلى هذا الأسلوب ، هذا وأن مراعاة الأسلوب اللبق في المناقشة تؤدي إلى تجنب المناقشة العنيفة والمهاترة بين المجتمعين ، على أن يكون رائدها الصالح العام لا العناد والتشبث بالرأي.

### ٤- تشجيع الخلق والإبداع

ويقصد به الوصول إلى كل يد في الرأي والعمل ، وهو نتيجة تفكير عميق وبحث وتجريب . وهو من عوامل تحسين العملية التربوية ، ويستطيع المشرف الفني أن ينمي الابتكار في المعلمين إذا ما أتاح لهم حرية وإشراكهم في تحسين الأهداف والمنهج والمحتويات وطرق التدريس والتقويم وتشجيعهم على التجريب ، ويعت فيهم الشعور بالثقة بأنفسهم وينبغي ألا يملأ عليهم العمل والا يشعرهم بسلطته ، وأن يشجع فيهم الطمأنينة ويبعدهم عن التقليد والتقييد

بحرفية القوانين والمنشورات ، وأن يعترف بجهودهم ويؤمن بقدراتهم في الأخذ بأسلوب البحث العلمي ، ولا ريب أن الابتكار ينمى كلا من المعلم والطالب والمشراف الفني نفسه ، وفي نموهم انطلاقاً نحو الخلق والابتكار والتجديد.

## ٥- المرونة

وهي القابلية للتكيف وفق المواقف المتغيرة ، ولها أهميتها من حيث أن الديمقراطية تقوم على التطور ، وهي ضرورية للمشراف الفني لمواجهة ما تتطلبه الفروق الفردية بين المعلمين والطلاب والإيمان وبحرية التفكير والعمل الفردي والجماعي والمرونة لا تعني انتقاء التخطيط ، إذ أنه لا بد من خطط معينة يجب أن تكون قابلة لإعادة النظر والتعديل حتى تواجه حاجات المواقف المختلفة ، وبذلك تتسجم المرونة مع الفلسفة الديمقراطية الهادفة إلى خلق نمو متكامل مستمر .

## ٦- الأسلوب العلمي والبحث والتفكير

يجب أن يكون المشراف الفني ملماً بأساليب البحث العلمي ووسائله حتى يقوم هو نفسه ببعض البحوث والتجارب العلمية في ميدان التربية ، وييسر المعلمين بهذه الأساليب ويساعدهم على استعمالها لكي يصلوا متعاونين إلى التحسين المنشود في حقل التعليم والتعلم وتسير طريقة البحث العلمي في الخطوات التالية :

- أ- تحديد المشكلة.
  - ب- فرض الفروض بغيره حلها .
  - ج- جمع البيانات والمعلومات والخبرات وتنظيمها وفحصها
  - د- تفسير النتائج ثم تطبيقها وتقييمها .
- ويعنى البحث العلمي والتجريب في مجال التربية بتحسين العمليات التربوية والوصول إلى عمليات أحسن ، وفي ذلك زيادة لخبرة المعلمين ، وتعتبر



الفلسفة الديمقراطية التجريب سر حياتها المتجددة ، ولما كان الإشراف الفني الديمقراطي يعتمد على التحسين المطرد كان التجريب عنصرا أساسيا فيه لأنه يستند إلى نقد جميع العمليات التعليمية والتعلمية في المدارس وفحصها وتحسينها وتقويمها بقصد تحسينها .

### سادسا- ضرورة الإشراف الفني

لقد أشار كوجان Cogan إلى ضرورة الإشراف الفني داخل الفصل ويقوم الإشراف الفني في المقام الأول على دور الموجهين التركيز على المعلمين داخل الفصل حيث يعتمد هذا الإشراف على المناهج الجديدة وأدوات التعليم التي تخضع للتجريب والاختبار بمعنى أن يعتمد الإشراف الفني في مساعدة المعلم على فهم الأدوات التعليمية الابتكارية ، وأحداث التغير المطلوب بهدف الأداء الأفضل لمقابلة هذه المتطلبات المتجددة ، ولتحقيق هذه الغايات يجب على الموجهين عمل الآتي :

- ١- مشاركة المعلمين في اختيار الأدوات الابتكارية التعليمية المناسبة لكل مدرسة
- ٢- تنمية وتحسين وتخطيط إستراتيجية معينة لسير العمل بهدف اختبار هذه الأدوات التعليمية الابتكارية داخل المواقف المحلية أو البيئية المحلية
- ٣- تنمية روح الحماس وتقدير هذه الأدوات التعليمية وأجراء الاختبارات والتجريب وتجنب النقد اللاذع .
- ٤- مساعدة المعلمين داخل وخارج الفصل ومساعدة التلاميذ في مواجهة الصعوبات وخاصة التي تتكشف بظهور أنماط جديدة من السلوك غير المألوف .

٥- عمل خطط واستراتيجيات مناسبة من أجل التعامل مع حالات خاصة بالتلاميذ مثل العنف والتوتر والإنعزال.

٦- العمل على نشر الأشياء الناجحة ونقلها إلى مدارس أخرى وخاصة المتعلقة بالتغير ولذلك أصبح الإشراف عملية ضرورية لتحديد طبيعة المناهج وكذلك لتحديد نوع طرق التدريس المطلوبة ، ولتقويم عملية التعليم والتعلم ، أيضا من أجل تتسيق الجهود إستغلال الطاقات الإنسانية ، كذلك تظهر قيمة الإشراف في تجنب التداخل في المناهج ، وتجنب التكرار في طرق التدريس وتكملة النقص في مستوى المعلمين عندما ينتقلون إلى مستوى أعلى وأفضل كذلك تظهر أهمية الإشراف في التخطيط الدقيق للمناهج في ضوء احتياجات المجتمع ومن هنا يكون البرنامج الإشرافي ضرورة تحتاج إليها لكل مستويات المدارس لتتسيق الجهود من أجل تحسين عملية التعليم والتعلم وإن العوامل التي تركز الحاجة إلى الإشراف الفني تتلخص فيما يلي:

- ١- التوسع في التعليم
  - ٢- نمو المدرسة وتطور وظائفها
  - ٣- إعداد المعلم
  - ٤- تزايد أعباء التدريس
  - ٥- تغير مفهوم الطريقة في التدريس
- ويتضح من ذلك أن هناك حاجة ماسة للإشراف الفني ليقوم بدورة الحيوي والفعال في تحسين العملية التعليمية

### سابعاً: وظائف الإشراف الفني

للإشراف الفني وظائفه ومهامه ومن خلالها تحقق أهدافه ومهامه ويمكن أيضاً سرد أهم هذه الوظائف على النحو التالي:

- ١- معاونة المعلم في تفهم عمله ومهام وظيفته باعتبار أن التدريس هو العمل الأساسي للمعلم
- ٢- تبصير المعلم بأساليب التدريس المناسبة والوسائل السمعية والبصرية المعينة والفعالة في عملية التدريس
- ٣- مساعدة المعلم على الاهتمام بالأنشطة المصاحبة للمادة وكذلك الأنشطة اللصافية
- ٤- توضيح أهداف المادة الدراسية بالإضافة إلى الأهداف التربوية العامة للمرحلة التعليمية ثم إيضاح مكانة المادة الدراسية بين بقية المواد وأهمية الربط بينها لتكامل خبرات التلاميذ
- ٥- العمل على الارتقاء بمستوى الأداء في الدراسة والعمل على حل ما قد يوجد من مشكلات تعوق التقدم فيها والتغلب على الصعوبات التي تعترض العطاء الجيد
- ٦- تقديم الخبرات المناسبة ونقل التجارب الناجحة والعمل على تبادلها بين المعلمين مع حفزهم على بذل الجهد على الابتكار والتجديد
- ٧- معاونة المعلم على تفهم مشكلات تلاميذه العلمية والدراسية والنفسية ومعاونتهم على النمو المتكامل وإعدادهم لحياة مستقبلية ناجحة
- ٨- يتميز المعلم بوسائل التقويم السليم لعمله وتلاميذه حتى تتحقق الغاية من عمل المعلم.
- ٩- محاولة اكتشاف المواهب لدى المعلمين والوقوف على استعداداتهم ومحاولة تشجيعهم للإفادة منها في مجال العمل وكذلك معرفة نوعيات

المعلمين من حيث القوة أو الضعف والتجديد أو الجهود الاستخدام أساليب التقويم الملائمة.

١٠- التنسيق بين أعمال التنافس الشريف وكذلك العمل على الالتزام

بأخلاقيات المهنة والعمل على تعميق الانتماء إليها والترغيب فيها

١١- تشجيع المعلم على نموه المهني والعلمي وتشجيعه على الاطلاع المستمر

والوقوف على الجديد في مجال تخصصه

١٢- أن يقدم المشرف الفني ما يراه من مقترحات مناسبة في ضوء ما عليه من

مواقف تعليمية بحيث لا تثقل كاهل المعلم أو تلمزه في شخصه أو تعوق

نشاطه أو تقلل من حميسته وإقباله على المعلم.

١٣- أن يضرب المشرف الفني المثل الأعلى في حسن التعامل والقُدوة الحسنة في

القيادة التربوية والتوجيه السليم.

## كما تحدد أيضا وظائف الإشراف الفني على النحو التالي

### ١- الإشراف الفني قيادة تربوية

بمعنى أنه عملية تستهدف توجيه النشاط الجماعي توجيهها منتجا بحيث

يخلق القيادة في الآخرين ، وتهدف القيادة إلى الإيمان بأسلوب المناقشة

والرضوخ لقرار الأغلبية ، من واجب القائد أن يملك القدرة على الإيحاء ، وأن

يوجه المحتاجين للون ، وأن يفسح المجال لأنطلاق القادرين وتنسيق قدراتهم

وخلق جو من الإخاء والعلاقات الإنسانية ، وتنمية شعور الأفراد بالانتماء

للجماعة والإحساس بالرضا بالعمل .

### ٢- الإشراف الفني تخطيط

فهو يقوم برسم خطط للعمل الجماعي . وهذا من أهم العوامل النجاح أي

مشروع من المشروعات وعند القيام بالتخطيط يجب ملاحظة ما يأتي:

أ- تحديد المشكلة التي تهم الجماعة

ب- دراسة إمكانياتها

ج- تحديد الهدف العام

د- الاستعانة بالخبرات الفنية

هـ- تحديد وسائل التنفيذ

و- التقييم

وكل برنامج مخطط يساعد على تحديد المشكلة وتنسيق الجهود ويعنى على مباشرة عملية التقييم .

### ٣- الإشراف الفني عملية تنسيق

والتنسيق هو تنظيم الجهود والأعمال لتعاضد والتضارب والتكرار لتلافى إضاعة الوقت والجهد . ولما كان هدف الديمقراطية النهوض بالمجتمع ، ولما كان هدف الإشراف الفني هو تحسين المواقف التعليمية عن طريق العمل الجماعي التعاوني . كان التنسيق أمرا ضروريا لتنظيم أعمال هيئات التدريس وتحديد المسؤوليات لكي يعرف كل فرد نصيبه من العمل ، ولكي يكون عمله متمما لعمل غيره لأمتضاربا معه ولا مكررا له .

والمشرف الفني الناجح هو الذي يلاحظ استقرار الانسجام بين أعمال المعلمين من ناحية والبرامج من ناحية أخرى ، وهو الذي يستطيع تنسيق الآراء بعقد الاجتماعات والندوات التي تعتمد على المناقشة الحرة ، وهو الذي يزود الجميع بالمعلومات اللازمة ويقوم بمتابعة ونقل الخبرات ، وهو الذي يهيئ جو مناسباً لتعاون المعلمين والهيئات المحلية بعد أن يلم بها ، وللتنسيق أهمية بالنسبة للمشرف الفني مما دعا إلى لقب ( منسق ) على المشرف الفني في بعض البلدان ، بما أن عملية الإشراف الفني في حقيقتها عملية تنسيق وخدمة تربوية تعاونية تستهدف حل المشكلات المصلة بالتعليم .

## ٤- الإشراف الفنى عملية تدريب

فالتدريب هو إحدى مسئوليات المشرف الفنى ، وهو من ألزم اللوازم للمدرسين حتى المؤهلين تربوياً منهم لأن التطور فى التربية سريع ، وطرق التدريس فى تغير مستمر بما يتفق مع تطور المناهج الذى يتبع بدورة تطور المجتمع ، وهذا يقتضى أن يكون المدرس على علم تام بكل هذه التطورات والتجديد ، وما استحدث من نظريات وأفكار ، وما عدل عنه مما ثبت عدم جدواة أو جمودة عن مسابر التطور ، والتدريب ضرورى لرفع مستوى المعلمين وتنمية كفاياتهم ومهاراتهم واكتسابهم الخبرات الجديدة .

وهذا يحدد نوع التدريب بالنسبة لنوع المهارات التى يتطلبها المدرسون من وقت لآخر حسب نوع المدرسة ونوع المادة ونوع التعليم ولإعداد هذه البرامج يلاحظ ما يأتى:

أ- تدريب لجميع مدرسى المادة التى يشرف عليها المشرف الفنى ويكون للمؤهلين وغير المؤهلين ، ويتم على شكل مؤتمرات واجتماعات وندوات فى أول العام وأثناءه ، ويبحث فى المشكلات التربوية والآراء الحديثة بعد دراسة ويجرب لتطبيقها فى الميدان التدريبى .

ب- تدريب للمدرسين وغير المؤهلين تربوياً ويتعاون مشرفوا المنطقة على تأهيلهم وتزويدهم بأمس وأحدث طرق التدريس .

ج- تدريب للمدرسين الذين دون المستوى الثقافى ويوضح لذلك برنامجان:

١- برنامج قصير الأجل يدرسون فيه بعض الكتب التى تتصل بمادتهم مع بذل المعونة لهم .

٢- برنامج طويل الأجل ، ويتفق عليه من المختصين فى إدارة التدريب ، وقد يكون له برنامج دراسى يقام فى إحدى الكليات أو إحدى معاهد التربية لرفع المستوى العلمى والتحصيلى.

## ٥- الإشراف الفني عملية تقويم

والتقويم وظيفة هامة من وظائف القيادة الجماعية فهو الوسيلة التي يستطيع بها المشرف أن يساعد الجماعة في تحسين نفسها ، ويجب أن يشترك أعضاء هيئة التدريس فرادى وجماعات في كل موقف تعليمي على أن يكون الغرض منه تحسين الموقف الاجتماعي للتلاميذ ، أي تحسين الوسائل التي يتحقق بها نمو التلاميذ من الناحية الفكرية والعلمية والديمقراطية والبدنية ، وعلى أن ينفق الجميع على معايير التقويم ومقاييس ويقتنعوا بصلاحيته وفعاليتها ومدى صدقة في الوصول إلى أفكار سليمة

هذا وإشراك هيئة التدريس يزيد من نضجهم المهني وخبراتهم وشعورهم بالمسئولية ، ويكون هذا أجدى إذا قام المدرسون بتصميم بطاقة يقومون بالرجوع إليها التقويم أعمالهم ومقدار نجاحهم أو فشلهم ، وبهذا يستطيع المدرس أن يحاسب نفسه على عمله ، وأن يصدر حكما إنه لم يكن صحيحا فإنه يكون أقرب إلى الصحة على ما أداة من خدمات تربوية لتلاميذه من غير أن يخشى لوما أو حرجا ، ويستطيع المشرف الفني أن يقوم عمله بنفسه ليعرف مدى التقدم الذي بلغه ومقدار النجاح الذي حققه في عمله مع أسرته التعليمية من معلمين ورؤساء ومدى فشلة أيضا وعوامل هذا الفشل وله يستعين بالمدرسين الذين يعملون معه في ابتكار طرق أحسن وأفضل للعمل الجماعي في مجالات التربية والمختلفة.

## ثامنا : خصائص وسمات الإشراف الفني .

يعمل جميع العاملين في حقل الإشراف لتحقيق أغراض مشتركة ، ويتطلب هذا أن تحدد الغايات العامة من خلال عملية البلورة التي تأتي الإ عن طريق الصراع بين الأفكار وهذا يعني أن يكسب كل مشرف حتى في مديرية

التربية والتعليم نفسه لتحقيق الأهداف المتفق عليها ، حتى يحسن الوقت نفسه الذى يستطيع فيه إقناع رفاقه أنه ينبغي عليهم إعادة النظر فى عملهم .

يعمل الإشراف الفنى مع المعلمين والمربين لحل المشكلات المشتركة ويتطلب هذا خلق المواقف التى يحسن فيها المعلمون بمشكلاتهم ويطلبون المعونة فى حلها ، ولهذه الطريقة تستبعد كل أثر بلاملأء أو النفيس ولا تحدث مشكلة نتيجة الاختلاف فى المركز ، فالمعلم يلجأ إلى المشرف لأن المشرف قد أثبت قدرته على أن يكون مقيدا ، وهذا هو الحق المقدس للقيادة.

### الإشراف الفنى كعمل إبداعي :

يبحث الإشراف عن المواهب الكامنة ويبرز أحسن ما فى كل فرد ، ويشجع المبادأة والابتكار والاعتماد على النفس والتعبير عن النفس كما أنه يؤكد أهمية النجاح ويلقى بالفشل فى زوايا النسيان ، ويدرك أن هناك طرقا كثيرة لتحقيق الأهداف النهائية .

والإشراف الفنى يخلق البيئة فهو يسعى لتحقيق التوازن السليم بين أفضل نمو للفرد وبين المصلحة العظمى للجماعة التى ينمو فيها الفرد ، وهو يعمل باستمرار على تشكيل عوامل البيئة المادية لتتوافق مع الأهداف المراد تحقيقها .

### أ- خصائص الإشراف الفنى.

ولا شك أن هناك خصائص أو سمات للإشراف الفنى بمفهومه الحديث تشير إلى أهمها فيما يلى:

- 1- توجيه العناية نحو أساسيات التربية وتنظيم التعليم وتحسينه فى إطار الأهداف العامة للتربية
- 2- تحسين كل العوامل التى تؤثر فى نمو العملية التربوية بدلا من الهدف الضيق والمحدود الذى يمثل فى تحسين أداء المعلمين أثناء الخدمة



٣- عدم التركيز في التعليم على معلم أو مجموعة من الأفراد ولكن يعمل الأفراد متعاونين بهدف تحسين الموقف التعليمي ، فلا توجد جماعة أفضل من الأخرى وهدف الإشراف أن يحسن المجموعة ككل .

٤- جعل المعلم عضوا فعالا متعاونا في الجماعة التي تختفى بتحسين التعليم بدلا من وضعه على هامش العوامل المؤثرة في التقديم التربوي.

من ذلك يمكن استنتاج أن خصائص ومميزات الإشراف الحديث تكمن في استغلال إمكانات وطاقات الفرد والمجتمع ، وفي نفس الوقت يمكن ترجمة هذه الطاقات والإمكانات إلى خبرات تعمل لصالح التلميذ وهذه الخصائص والمميزات هي كالتالي:

- ١- العمل على توضيح حاجات العاملين في الحقل التربوي ومنها العلاقات الإنسانية المرضية بين أعضاء هيئة التدريس وهذه العلاقات تعتمد في المقام الأول على الصداقة - والمعاملة غير الرسمية والثقة المتبادلة والاحترام
- ٢- إن الإشراف الحديث يعتمد في المقام الأول على الأسلوب الديمقراطي الذي لا يؤمن بأن يعمل كل فرد كما يحب ، ولكن بما يشمل من الدينامية والفهم الحساسية لدور القائد التربوي بالإضافة إلى تعاون واندماج الأعضاء العاملين والمشاركين في تنفيذ البرنامج من خلال العلاقات الرسمية وغير الرسمية.

٣- أن الإشراف الحديث هو عملية شاملة بمعنى أنه يشمل تنظيم المنهج وتحسينه وتطويره ، ويكون ذا طابع مفتوح لكل تلميذ حتى نهاية المرحلة التي يدرس فيها . كذلك تعتبر عملية الشمولية أساسية للمعلم والمتعلم وهي تعتمد على موقف التعليم والتعلم ، وبذلك يجب أن تعتمد عملية الإشراف على تحسين وتوجيه كل المفاهيم أو الأفكار الخاصة بعملية تعليم التلميذ ، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن .

من أهم خصائص الإشراف الفني مايلي :

- ١- الإشراف الفني خدمة تربوية
- ٢- الإشراف الفني يهتم بكل ما يؤثر في عملية التربية والتعلم
- ٣- الإشراف الفني عملية تعاونية ديمقراطية
- ٤- الإشراف الفني وسيلة لتحسين العملية التعليمية
- ٥- الإشراف الفني لتحقيق أهداف التربية

هذا وينبغي أن يكون واضحا في ذهن المشرف الفني في إنشاء إشرافه وتوجيهه أن مهنته محدودة بزمان يجب أن يصل في خلاله بالمدارس إلى مستوى النضج المهني والعلمي بحيث يستطيع المدرس ذلك أن يتحمل مسؤولية عملة من غير إشراف وتوجيه غيره من المدرسين ، حينئذ فقط يستطيع المشرف الفني أن يطمئن إلى أنه حمل الرسالة بأمانة وأدى واجب التوجيه والإشراف بأسلوب ديمقراطي سليم .

فنحن اليوم أحوج إلى أشخاص مكتملى النضج العلمى والمهنى فى استطاعتهم التصرف عن إيمان واقتناع ووضوح فكرى لا كمنفذين فقط لقوانين وتعليمات وتوجيهات بل كمجدين ومبتكرين ومتحمسين ، لديهم القدرة على التصرف ومواجهة المشاكل بشجاعة وإيمان وتغير خوف أو تردد أو هروب من المسؤولية ، يقودهم فى هذا التصرف وضوح الأهداف والنقد الذاتى بعد بحق على حد تعبير الميثاق من أهم الضمانات للحرية ذلك لأن ممارسة هذا النقد يمنح العمل الوطنى دائما فرصة تصحيح أوضاع وملامتها مع الأهداف للعمل.

**ب- سمات الإشراف الفني .**

يتسم الأشراف الفني بعدة سمات والتي من أهمها.

**١- الإشراف الفني كعملية تعاونية .**

يسمى جميع العاملين فى حقل الإشراف لتحقيق أهداف مشتركة ، ويتطلب هذا أن تحدد الغايات العامة من خلال عملية البلورة التى لا تتأتى إلا عن طريق الصراع بين الأفكار ، وهذا يعنى أن يكرس كل متشرف فنى فى مديرية التربية والتعليم نفسه لتحقيق الأهداف المتفق عليها ، ويقتضى هذا أنه ينبغى عليهم إعادة النظر فى عملهم بين الحين والحين ويعمل الإشراف الفني مع المعلمين لحل المشكلات المشتركة ويتطلب هذا خلق المواقف التى يحسن فيها المعلمون بمشكلاتهم ، ويطلبون المعونة فى حلها ، وبهذه الطريقة يستبعد أى أثر للإملاء أو التفتيش ، وتجنب المشكلات التى تحدث نتيجة الاختلاف فى المركز فالمعلم يلجأ إلى المشرف لأن المشرف قد أثبت قدرته على أن يكون موجها وقائدا تربويا وهذا حق للقيادة .

**٢- الإشراف الفني كعمل إبداعي .**

يبحث الإشراف عن المواهب الكامنة ويبرز أحسن ما فى كل فرد ، ويشجع المبادرة والابتكار والاعتماد على النفس والتغير الذاتى ، كما أنه يؤكد أهمية النجاح ويلقى بالفشل فى زوايا النسيان ، ويؤمن أن هناك طرقا كثيرة لتحقيق الأهداف النهائية ، والإشراف الفني يخدم البيئة فهو يسعى لتحقيق التوازن السليم بين أفضل نمو للفرد وبين المصلحة العظمى للجماعة التى ينمو فيها الفرد ، وهو يعمل باستمرار على تشكيل عوامل البيئة المادية لتتوافق مع الأهداف المراد تحقيقها .

### ٣- الإشراف الفني كعمل عملي.

١- يطبق الإشراف الطريقة العلمية في دراسته للعملية التعليمية وهو بحث على التفكير الناقد الإنشائي ، ويرى في الفصول الدراسية كما هي قائمة بداية عملية إلى التحسن التدريجي المستمر للأجيال القادمة ، كما يفهم المدارس على أنها أهم العوامل لتذهيب عملية التفكير ويحسينها .

ب- يسعى الإشراف إلى تحسين قياسه للفرد وللجماعة ، ويقوم بنتائج التعليم تقويماً موضوعياً ، وقياس التحصيل في ضوء القدرة على التحصيل ، وقد يستخدم في تقويم مجهوداته نفس الأسلوب الموضوعي الذي بدأ يستخدمه تدريجياً في تقويم نتائج التعلم ج- يشجع الإشراف الفني على القيام بالتجريب في إطار رقابة سليمة وهو يهذب عمليات المحاولة والخطأ ، ويبحث دائماً عن أدالة موضوعية لنتائج التجريب.

### تاسعاً : مجالات الإشراف الفني .

تشتمل هذه المجالات على ما يحدث داخل الفصل وخارجة من تعليم وتعلم ، وما يساعد على كسب المهارات ، وتكوين شخصية التلميذ الكاملة المتكاملة بالعمل على تحقيق مطالب النمو في صورة المختلفة سواء كان فكرياً أو انفعالياً أو اقتصادياً أو بدنياً أو دينياً أو اجتماعياً ، والإشراف الديمقراطي يدخل في مجال تأهيل التلميذ للعيش في مجتمع ديمقراطي بتدريبه على تحمل مسؤولياته متعاوناً مع غيره مخلصاً في عمله عاملاً على ما يحقق الصالح العام ، ولما كانت مجالات عملية التعلم والتعليم في أوسع مفاهيم ونواحي نشاطها تشمل بالإضافة إلى الفصل والمدرسة وهيئات التدريس بها

والمجتمع المدرسى والمدارس الأخرى فى المنطقة والجمعيات والهيئات والمنظمات المختلفة فى البيئة الحلية فإن المشرف الفنى :

أولا- يستطيع أن يبذل الكثير لتنظيم الاتصال وتنسيق الجهود المشتركة بين مدرس مادته فى مدارسهم المختلفة لحل المشكلات التى تواجههم ، ومواجهة المواقف التعليمية الجديدة التى تتطلب الخبرات واقتراح الحلول بنية معالجها.

ثانيا- يحضر المشرف اجتماعات مجلس الإباء والمجتمع المدرسى ويناقش أولياء أمور التلاميذ فى مشكلات أبنائهم ويشترك معهم ومع المدرسين فى حلها.

ثالثا- يتصل المشرف بزملائه مشرفى المواد المختلفة لتنسيق الأغراض النوعية لموادهم وتوافق هذه الأغراض النوعية مع الأهداف العامة للمنهج ومجال العمل واسع بينهم فى جماعات النشاط المختلفة كالمعارض المدرسية والصحافة والتمثيل وغيرها .

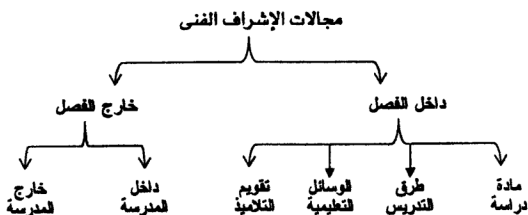
رابعا- يهتم المشرف بصفة خاصة بتوثيق العلاقة بين المدرسة والجماعات النشطة العاملة فى ميادين الخدمات الاجتماعية فى البيئة المحيطة بالمدرسة والمجتمع الخارجى يوجه عام .

وأن المشرف منعق أحيانا ومستشار أحيانا وهو يستطيع أن يضع خبراته تحت تصرف المدرسة والمجتمع معا ليجمع بينهما فيعرف كل منها الآخر ، ويتعرض كل منها لمشكلات الآخر ، ويهم بجهودهم وجماعة المدرسين فى دراسة هذه المشكلات لينقلوا عليها ، كما أنه يستطيع تنسيق العمل المشترك بين البيئة والمدرسة فى خواص النشاط المختلفة .

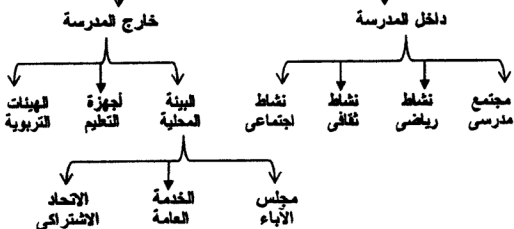
وأن من أهم مجال للإشراف هو الفصل ، وأن أهم ما يهتم به الإشراف هو التلميذ وتعلمه وأن الطريقة التى يتبعها المدرس فى إيصال المعلومات إلى عقله

يجب أن تكون موضع عناية ، على أن نمو المدرسة واشتراكه في تحسين الموقف التعليمي والتعلمي ، والإلمام التام بكل مواقف العملية التربوية وطرق تطبيقها ومواجهة المواقف التعليمية في الفصل وخارج الفصل ، وكيف يحدد ويبتكر في أسلوب أدواته لعملة على ضوء مشاكل التعلم عند تلاميذه ، وكيف يقوم عمله.

### رسم يوضح مجالات الإشراف الفني



### مجالات الإشراف الفني خارج الفصل



## عاشرا : أنماط الإشراف الفني .

للإشراف الفني أنماطه المتعددة ومسمياتها المتنوعة ومن أهم هذه الأنماط مايلي:

### أ - الإشراف بهدف التصحيح .

وهو ما يتم من أجل تصحيح خطأ أو بعض الأخطاء في طرق التدريس أو شرح الدرس أو عرض الوسيلة التعليمية أو ممارسة أحد الأنشطة .

### ب - الإشراف بهدف الوقاية .

وهو ما يتم من أجل محاولة منع وقوع خطأ قد يترتب به المعلم ، ويكون ذلك من خلال تعرف المشرف الفني ، بخبراته على المجالات التي يمكن أن يحدث فيها الخطأ ومن ثم يتداركها وينبه إليها .

### ج - الإشراف بهدف البناء .

وهو ما يتم من أجل بناء أو تكوين مهارات لدى يمارسها أثناء تأديه عملة التربوي داخل فصول الدراسة أو خارجها .

### د - الإشراف بهدف الابتكار .

وهو ما يتم من أجل التجديد في العملية التعليمية وابتكار طرائق تثرى المجال التربوي وهذا يتوقف على سعة أفق المشرف الفني واستجابته كما تتمخض عنه الأبحاث التربوية والنفسية وبالتالي حفزا المعلمين على الإبداع والابتكار في مجال عملهم.

## الحادي عشر : أساليب الإشراف الفني.

تعدد أساليب الإشراف الفني وتتنوع طبقا لطبيعة العمل وظروفه والغاية منه ومن أهم هذه الأساليب ما مايلي .

- ١- الزيارة الميدانية للمعلمين في فصولهم .
  - ٢- المداولات الإشرافية بين المشرف الفني والمعلم .
  - ٣- الاجتماعات الدورية وقد تكون فردية أو جماعية .
  - ٤- إلقاء الدروس النموذجية .
  - ٥- عقد الندوات الفنية.
  - ٦- الملاحظات والتعليمات .
  - ٧- المقترحات والتقارير .
  - ٨- عرض الأفلام التعليمية.
  - ٩- العروض العملية.
  - ١٠- إلقاء المحاضرات.
  - ١١- البرامج التوضيحية والتكاملية والتجديدات .
- ولكل من تلك الأساليب فعاليتها في تحقيق أهداف الإشراف الفني.

## الثاني عشر : ديمقراطية الإشراف الفني .

إن المسؤول الأول لوضع مبادئ الميثاق واتجاهاته موضع التنفيذ وإرساء قواعد مجتمع جديد على النسق الذي رسمته هذه الوثيقة الخطيرة إنما تقع على عاتق القائد والمشرفين .

والمشرف الفني قائد ومشرف موجه أو الإشراف الفني عملية إشراف وتوجيه لذلك ينبغي أن يتطور مفهوم الإشراف الفني وأسلوبه في الإشراف والتوجيه وإلا أصبح هذا الجهاز معطلا وما جزأ عن تحقيق وظيفته والقيام بمسؤولياته بل وربما كان ضرورة يفوق نفعه ، إذا سوف يتقلب إلى عامل تعطيل وجذب إلى الورا بدلا من أن يكون أداة بناء ودفع إلى الأمام .



لقد أكد الميثاق ثلاثة أسلحة ينبغي أن تتسلح بها الثورة العربية كي تصمد لمعرفة المصير . إنها أسلحة القادة والمشرفين والموجهين في الدرجة الأولى والمشررف أول الطليعة تسلحها بها وهى :

- ١- الوعى القائم على الاقتناع العلمى النابع من الفكر المستتير والنتاج من المناقشة الحرة التى على بسياط التعصب أو الإرهاب .
- ٢- الحركة السريعة الطليعة التى تستجيب للظروف المتغيرة التى يجابها النضال العربى على أن تلتزم هذه الحركة بأهداف النضال ويمثله الأخلاقية
- ٣- الوضوح فى رؤية الأهداف ، ومتابعتها باستمرار تجنب الانسياق الانفعالى إلى الدروب الفرعية التى تبتعد بالنضال الوطنى عن طريقة وتهدر جزءا كبيرا من طاقته.

### الفالث عشر: ما يجب على المشررف الفنى .

المشررف الفنى قائد تروى يعمل كمرشد ومستشار للمعلمين ومثير لنشاطهم فى محاولتهم لتحسين العملية التعليمية ، فعند توجيه المدرسين نحو النضج المهنى وجب عمل موجهيهم من نظار ومشررفين أن يشبعوا جو من الديمقراطية وهو الجو الذى يقوم على أساس من التعاون وتبادل الراى ، ففيه تبادل للأخذ والعطاء وبذلك يمكن أن نتوقع للجميع النمو المهنى وبالتالى معاونة التلاميذ على النمو المتكامل فى الاتجاه الصحيح .

والمشررف الفنى لايمكن أن يقوم بوظيفة موجه حتى يأخذ بنصيب كثيرا مما يأتى :

- ١- الإيمان بقيمة كل فرد كفرد واحترامه لذاته بصرف النظر عن أى اعتبار آخر.

- ٢- الإيمان بقدرة الفرد على تحسين نفسه مع شئ من التوجه والإرشاد.
- ٣- القدرة على التعاون مع الغير ، تعاوناً يقوم على أساس ديمقراطي سليم.
- ٤- القدرة على أن يجعل نفسه مركزاً للعلاقات الإنسانية وأن يوجه هذه العلاقات نحو النضج .
- ٥- الرغبة في أداء العمل كاملاً وعدم الاكتفاء بأدائه في حدود نطاق الواجب فقط .
- ٦- الإلمام التام بسيكولوجية ( نفسه ) التلاميذ والمدرسين وحاجات المجتمع وديناميكية الجماعة والقدرة على توجيه ذلك كله نحو النضج ، كما يجب أن يلم إماماً تاماً بالاتجاهات الحديثة في التربية .
- ٧- القدرة على التقييم الموضوعي لعمله وعمل من يتصل به .
- ٨- أن يكون المشرف الفني مركزاً للعطف والضبط في آن واحد.

# المصدر : قناة (كتب ترويية) على التليجرام .

## الفصل السادس

### مدير المدرسة والإشراف الفني

مقدمة .

أولاً : العلاقة بين المشرف الفني والمربي

ثانياً : العلاقة بين المعلم والمشرف التربوي

ثالثاً : مبادئ العلاقة بين المشرف التربوي والمعلم

رابعاً : صفات وخصائص مدير المدرسة كمشرف فني

خامساً : أوجه الإشراف الفني لمدير المدرسة

سادساً : دور مدير المدرسة في الإشراف الفني

سابعاً : دور الإدارة المدرسية في الإشراف الفني

ثامناً : دور المشرف التربوي ومدير المدرسة كمشرف مع المعلم المستجد

تاسعاً : عقبات الإشراف الفني لمدير المدرسة

عاشراً : صعوبات القيام بعملية الإشراف الفني

# المصدر : قناة (كتب ترويية) على التليجرام .

## الفصل السادس

### مدير المدرسة والإشراف الفني

#### مقدمة :

يعتبر مدير المدرسة هو المسئول الأول أمام وزارته ومجتمعه عن النهوض بالتدريس وبذلك لابد أن يختار بعناية ودقة وأن يكون على كفاءة إدارية وفنية عالية وإلا فإن المدرسة بكل معنوياتها تشعر للخطر الشديد وتتعمل كل قضايا التعليم فيها.

كما يمثل مدير المدرسة في كثير من الحالات القوة الرئيسية المخططة والمقررة للأسباب والممارسات التربوية والإدارية في مدرسته، وهو أيضاً بشخصيته وفلسفته وأساليبه التربوية قد يكون العامل الحاسم فقط لنجاح أو فشل العملية التربوية في مدرسته، بل أيضاً لنجاح أو فشل الطلاب المعلمين وبرامج التربية العربية لكلية التربية.

وأن مدير المدرسة هو أولى الأفراد العاملين بالمدرسة لأن يدرك دوره الأساسى في المدرسة وبينما يرى بعض المديرين أن مسئولياتهم تنحصر في الشؤون الإدارية والمالية فقط، وإن البعض الآخر يرى أن مسئولياتهم تتسع لتشمل تحسين وتطوير المناهج التربوية وأساليب التعليم.

وأن الأنشطة المتوقعة أن يقوم بها مدير المدرسة متنوعة ومختلفة في طبيعتها وكذلك في أهميتها، ومن أجل أن تتحقق هذه المسئوليات وبطريقة فعالة وبكفاءة، فعليه أن يضع الأولويات نحو تحقيق هذه المسئوليات، وليس من الضروري أن تكون هذه الأولويات صحيحة أو خاطئة، ولكنها في الوقت نفسه تكون مهمة من أجل تحقيق أهداف المدرسة، وبالإضافة إلى ذلك فإن مدير

المدرسة عليه أن يكتسب ثقتها كاملاً لهذه المسؤوليات التي تقع على عاتقه في معرفة تحليل كيفية قضاء يومه المدرسي، وإعادة تكيفه مع جدول المدرسة والعمل الرتيب بالعاملين معه.

فالمدير غير المؤهل علماً وخبرة المفلق في شخصيته والتقليدي في أساليبه وفلسفته ونظراته للتعليم والتعليم والمتعلمين، وقد يحول العملية التربوية في مدرسته إلى مهمة يومية ثقيلة تزحمها القوانين والأحكام والإجراءات الانضباطية المباشرة السلبية، وقد نجد هذا النوع من الشخصية الإدارية لاتهمها عمليات التعلم والتعليم بقدر المحافظة على الروتين اليومي وتنفيذ الأحكام المدرسية الموضوعية كما هي دون مرونة أو تعديل لتتفق مع طبيعة الظروف اليومية المتغيرة للمدرسة وتستجيب لمتطلباتها.

أما المدير المؤهل مفتوح الشخصية المرن غير التقليدي في أساليبه وفلسفته التربوية، الإنسان في سلوكه ومعاملته وأهدافه، فقد تكون معه المدرسة كخلية نحل متعاونة معطاء وتربيتها غنية وممتعة هدفها نماء الإنسان المتعلم سواء كان هذا تلميذاً أو معلماً أو إدارياً أو متدرباً.

وهناك أيضاً المدير ضعيف الشخصية مؤهل كان أو غير مؤهل والآخر قوى أو متسلط الشخصية، وكلا النوعين في الواقع يمثل حالة متطرفة غير مرغوبة في التربية المدرسية، تنعكس أثارها غالباً بالفوضى في الحالة الأولى واستياء مجتمع المدرسة وتدمره في الثانية، وكما هو الأمر في الشخصية الإدارية غير المؤهلة.

وقد ينظر مدير المدرسة في بعض الأحيان إلى أن الإشراف على مدرسي المدرسة هو من اختصاص موجهي المرحلة والمدرسين الأوائل وبالتالي فهو ينظر إلى دورة في هذا المجال باعتباره دوراً هامشياً وهذه نظرة غير صحيحة باعتبار أن الهدف من عملية الإشراف هو مساعدة المعلمين بهدف تحسين البرنامج

الدراسى والمدير الفعال هو الذى يفهم طبيعة عمل المعلمين وما هو مطلوب منهم حتى يستطيعوا مساعدتهم على أداء أدوارهم.

ويرى دونالد توماس Donald Tomas أن مهمة مدير المدرسة هى من أصعب المهام وهذا يرجع إلى تنوع واختلاف الأدوار التى يقومون بها بالإضافة إلى أن زيادة المعلمين داخل المدرسة ومحاولة تحسين أدائهم فإنه من الصعب أن يجد المدير وقتاً كافياً للتحدث مع المعلم أو يجد فرصة مناسبة للتخطيط من أجل العمل المدرسى. وفوق ذلك كله فنجاح المدرسة يعتمد على المقام الأول على ما يفعله المعلمون مع التلاميذ فى الفصل وليس ما يحدث داخل مكتب الإدارة وإن مدير المدرسة يقع عليه عبء المشاركة فى عملية الإشراف الفنى وإن كان الجانب الأكبر من هذه العملية يقع على عاتق الموجه الفنى والمدرس الأول. وتجمع كل نظريات التربية وإدارة التعليم على أهمية وضع مدير المدرسة فى العملية التعليمية بكافة جوانبها ومن بينها عملية الإشراف الفنى، مع تقدير الدور الذى تقوم به الإدارة المدرسية فيها، فتهيئة الجو الصالح لعمل المعلم هى فى حد ذاتها صورة من صور الإشراف الفنى.

### أولاً : العلاقة بين المشرف الفنى والمربي :

تتأثر العلاقة بين الرئيس والمرووس أو بين أجهزة الحكومة وأفراد الشعب بنوع النظام الذى يسوده المجتمع. يؤمن نظامنا الديمقراطى بالتعاونى بالفرد وقيمه بل ويستمد نجاحه واستقراره من تدعيم إيمان الفرد بمسؤولياته ووضوح الأهداف فى ذهنه ومتابعة تحقيق هذه الأهداف عن وعى قائم على الاقتناع العلمى التابع من الفكر المستتير.



ينبغي أن تقوم العلاقة بين المشرف الفني والمربي على أساس من الحرية طالما أن الحرية كما أوضحها الميثاق هدف من أهداف النضال العربي، وهي في الوقت نفسه وسيلة الديمقراطية التي تسعى للوصول إليها في تنمية الفردية والروح الاجتماعية وتمثل المسؤولية، والحرية التي تشدها في مجال الإشراف الفني تقوم على أساس تحمل المربي مسؤولية العمل المنتج المشروط بوضوح الأهداف والسيطرة على الوسائل المؤدية إليها والتصرف في حدود تخطيط عام قائم على العلم وأسلوبه.

إن الحرية التي تتأدى بها هي حرية المربي (المدرس) في مناقشة رأي المشرف الفني على ضوء الخبرات العلمية التي اكتسبها المربي في الميدان وإمكانيات مدرسته وتلاميذه للحرية في تطبيق الطريقة التي تروق له ويراها مناسبة لمستوى تلاميذه العقلي والتحصيلي ومستوى مدرسته المادي، طالما أن هذه الطريقة تحقق الأهداف المرجوة وتقوم على أسس سليمة من مبادئ التربية وعلم النفس فليست العبء بطرق التدريس وإنما المهم هو الأثر المطلوب إحداثه في شخصيات التلاميذ.

الحرية في القيام بأنواع النشاط التي تسهل على المربي عمله وعلى التلاميذ فهم الحقائق وإدراك العلاقات بينها، والتي تتفق مع مستوى التلاميذ وإمكانيات المدرس فليس هناك نشاط بالذات يمكن تعميمه في جميع المدارس وبالنسبة لجميع التلاميذ. وإنما المفروض أن ينبع النشاط من مواقف تعليمية يشعر فيها المربي والتلاميذ بالحاجة إليه لخدمة عمليات تعليمية أو قومية الحرية في التجريب ويعني هنا بالتجريب تجريب منهج معين أو على الأقل تنظيم جديد لموضوعات المنهج المقرر أو تجريب طريقة من طريق التدريس أو أسلوب من أساليب النشاط بشرط أن يكون التجريب خاضعاً لتخطيط مدروس ومتدرجاً تحت الخطة العامة والمدرسة مع تقبل الخطأ غير المقصود، إذ أن تجريبه الصواب

والخطأ كما يؤكد الميثاق هي في الأمم كشأنها في حياة الأفراد طريق النضج والوضوح.

الحرية في استخدام الكتاب المقرر الذي يناسب التلاميذ وبينه المدرسة هذا في حالة وجود أكثر من كتاب واحد للمنهج الواحد، وكذا الحرية في وضع المناهج التي تناسب ظروف البيئة ومستوى التلاميذ.

### أهم النواحي التي يجب أخذها في الاعتبار عند تقييم عمل المربي :

لقد كان الشائع قديماً أن يصدر المفتشون (لا المشرفون الفنيون) أحكامهم على المربين بناء على نتائج الفصول المدرسية وعدد من ينجح من التلاميذ، إلا أن هذا أساس غير عادل لتقييم عمل المربي، فالحكم على صلاحية المربي للتدريس من نتائج نجاح تلاميذه ليس مقياساً عادلاً لكفاءة المربي، لأنه لا يأخذ في الاعتبار استعداد التلاميذ وتحصيلهم السابق وقوتهم عندما تسلمهم المربي وظروفهم التي أحاطت به مدة تدريسه لهم.

ومن الاعتبارات الهامة التي ينبغي الاحتياط منها في تقييم عمل المربي العامل الشخصي في المشرف الفني أو ناظر المدرسة، فكل مشرف فني أو ناظر مدرسة معايير الخاصة وله مبادئه ومستوياته وله ما يتوقعه وما ينتظره من المربي وفق المستوى الذي يضعه لنفسه، ولهذا فسوف لا يكون من السهل أن يتساوى الحكم أو الرؤساء في أحكامهم على المربين مادامت معاييرهم مختلفة.

ولهذا يجب أن ندخل في اعتبارنا عن الحكم على المربي ما يا أتى :  
أولاً : مدى حرصه على البقاء في المدرسة أكبر وقت ممكن سواء طلب منه أو لم يطلب منه ذلك.

ثانياً : مدى حرص المربي على دراسة المناهج الدراسية تعقدها والمساهمة في تعديلها بما يناسب بيئة المدرس وما يحاوله من جهود في طرق التدريس التي تساعد على حسن تنفيذ المنهج ويجب أن يعنى بتحضير دروسه ورسم خطة توزيع عمله على شهور السنة وتدوين خطوات عمله والاحتفاظ بها منظمة ، ويجب أن يكون ملماً بمادته ومستعداً لزيادة ثقافته العامة والخاصة وأن يكون قادراً على إفادة تلاميذه ومدى نجاحه في مهمته كمربي داخل الفصل.

ثالثاً : مدى اشتراك المربي في الهوايات العملية والجمعيات المدرسية ، ومدى اشتراكه في رفع الروح المعنوية للمدرسة ، سواء باشتراكه في تنفيذ قوانينها بروحه أو بعمله على بث روح الرضى والاستقرار في الجو المدرسي فبعض المدرسين يسيثون إلى الجو المدرسي كثيراً بما يشبعونه فيه من روح التذمر والمخالفة والخروج على اللوائح.

رابعاً : مدى اشتراك المدرس في دراسة تلاميذه والإشراف على نواحي حياتهم وحل مشكلاتهم ومسك سجلاتهم أو الاشتراك في حل البطاقات المدرسية بما يضمن ضمن حسن الإفادة منها ، ومدى مشاركته في النشاط الثقافي والإصلاح الاجتماعي في البيئة المحيطة بالمدرسة ، وكذا مدى إقباله على النشاط الرياضي ومبلغ استعداده لمشاركة التلاميذ في ألعابهم ونشاطهم ومسابقاتهم ومبلغ اشتراكه فيما يقومون به من رحلات وزيارات.

خامساً : مدى حرص المربي على المواظبة والحضور في المواعيد وعلى تجنب التخلف عن المدرسة لأسباب مصطنعة ، فبعض المربين يحرصون على الإفادة من جميع فرص الأجازات الممكنة لهم ويتحيلون على ذلك بشتى

الطرق بحيث يكونون مطيعين للقوانين، ولكن في نفس الوقت مفسدين للعمل والروح المدرسية.

سادساً: مدى استجابة المربي لما يطلب إليه من الأعمال الإضافية التي يكلف بها من أن آخر سواء أكانت حصصاً إضافية أم أعمالاً إدارية ويدخل في ذلك الروح التي تظهر في قيامه بهذه الأعمال ومبلغ ما يظهره من تعاون أو تدمير ويجب أن يلم المربي إلاماً تاماً بالشئون الإدارية بالمدرسة وما يتعلق منها بشأن التغذية وعمل المناقصات وتنفيذ اللوائح كما يجب أن يسهم في معاونة الجهاز الإداري بالمدرسة على تسيير الأمور.

سابعاً: الروح الخلقية والآثار التي تركها في تلاميذه من عطف واحترام وحب للمبادئ والمثل العليا وكذا المرونة واللياقة في معاملة أولياء الأمور والاتصال بالأهالي والآثار التي يتركها في نفوسهم وما يترتب على ذلك من سمعة له وللمدرسة.

ثامناً: مدى احترام المربي لدستور مهنة التدريس والعمل على رفع شأن المهنة.

### ثانياً : العلاقة بين المعلم والمشرف التربوي :

تعتمد العلاقة القائمة بين المعلم والمشرف التربوي على الأسلوب الذي تتم فيه عملية الإشراف التربوي، حيث أنها تتغير من مجرد المراقبة إلى المساعدة والثقة المتبادلة وبدل من مجرد التفتيش ومحاولة تصيد الأخطاء إلى محاولة للتعاون المثمر في العمل وقد وصف كل من بيركالدويل وميديكان العلاقة بين الأستاذ والمشرف كما يلي :

- الأستاذ هو شريك مربي
- المشرف هو مرشد ذو مؤهلات

ولكن أكد مارتين برودويل Maritin, Broadwell على أن العلاقة بين المشرف والمدرس تبدوا أكثر وضوحاً أثناء التدريب والخضوع للبرامج التدريبية ومنها برامج التنمية المهنية، ويؤكد على ضرورة أن تتسم تلك العلاقات بالود والاحترام المتبادل وذلك لأن المشرف يقضى مع المعلم أثناء التدريب أكثر مما يقضيه معه مدير المدرس، بمعنى أنه تكثر معاملاتهم مع بعضهم البعض، ومن هنا وجب أن يتحلى المشرف التربوي بالقدرة على جذب المعلمين وأيضاً القدرة على حل المشكلات واستيعابها عند حدوثها بينه وبين المدرسين كما يجب أن يتحلى المعلم بالعقلانية في علاقاته مع المشرف.

ويذكر روبرت لوزيير Robert, Lussier أن العلاقة بين المشرف والمعلمين تجرف نحو محورين أساسيين هما التوجيه والدعم وهما كالتالي:

**المحور الأول : سلوكيات التوجيه :**

وهي سلوكيات تنفيذ العمل الأكاديمي وفيها يركز المشرف التربوي على سلوكيات التوجيه والرقابة وذلك بفرض التأكد من إتمام المهام والوظائف التي تم تحديدها حيث يقوم المشرف بأخبار المعلمين والموظفين بالوظائف والأدوار التي يتعين عليهم القيام بها بفرض رفع معدلات الأداء الأكاديمي للمدرسة ككل.

#### **المحور الثاني : سلوكيات الدعم والمساندة :**

وهي سلوكيات بناء العلاقات الاجتماعية وفيها يركز المشرف التربوي على سلوكيات تحفيز وتشجيع المعلمين ورفع الروح المعنوية، حيث يقوم بتقدير وتوضيح كل شئ من خلال الاستماع إلى مطالب المعلمين وشكواهم والعمل على حلها ويساعدهم على المشاركة البناءة في القرارات التي يتم التوصل إليها.

### ثالثاً : مبادئ العلاقة بين المشرف التربوي والمعلم :

توجد مجموعة من المبادئ التي تحكم العلاقة بين المشرف التربوي والمعلم والتي من أهمها ما يلي :

- ١- تقدير المشرف التربوي لما يبذله المعلمون من جهود ما يجيدون من أعمال.
- ٢- على المشرف التربوي أن يعتبر نفسه مسؤولاً عن الأخطاء العامة ومجبرا بالدفاع عن كل معلم وحمايته.
- ٣- على المشرف التربوي أن يعمل على الرفع من الروح المعنوية للمعلمين وإشباع حاجاتهم الأساسية.
- ٤- يجب أن تكون سياسة المشرف التربوي في التعامل مع المعلمين واضحة وثابتة وبعيدة عن التدريب.
- ٥- أن يتسم اتصال المشرف التربوي بالمعلمين بالوضوح والدقة والموضوعية والفهم العميق المتبادل.
- ٦- أن يراعى المشرف التربوي عدم التعالي على المعلمين والبعد عن محاولة السيطرة عليهم وأن يكون تعامله معهم قائماً على أساس مهني بعيد عن الأمور الشخصية.
- ٧- على المشرف التربوي أن يعمل وباستمرار على تقوية أو اصر العلاقات المهنية والاجتماعية بينه وبين المعلمين من جهة ، وبين المعلمين أنفسهم من جهة أخرى.
- ٨- يجب أن يبذل المشرف التربوي أقصى ما يمكن من الجهد لمساعدة المعلمين في التغلب على الصعوبات التي تعيق عملهم وأن يعمل على تكافؤ الفرص بين المعلمين.
- ٩- أن يعمل على تنمية قدرات المعلمين على التفاعل مع تلاميذهم وعلى حسن إدارة الصف وفق الأسس التربوية السليمة.

١٠ - مساعدة المعلمين في توظيف واستخدام الوسائل التعليمية وطرق التدريس الحديثة بشكل فعال.

١١ - دراسة اللوائح التعليمية التربوية والنشرات مع المعلمين لفهمها وتنفيذها.

١٢ - تشجيع المعلمين على البحث العلمي لدراسة المشكلات والظواهر التربوية والتعليمية وإجراء التجارب في هذا المجال.

وبما أن علاقة المشرف التربوي بالمعلم يجب أن تكون إيجابية قائمة على الاحترام والإقناع لذا فإن من الضروري أن يدرك المشرف التربوي كثرة أعباء المعلم ومهامه المتشابكة والتي قد تضعف من مستوى الأداء لديه والعمل على التقليل من نصاب المعلم في الدروس والتلاميذ والتعلل من أعبائه ليتمكن من تصعيد مستوى الأداء لديه مهنيًا وأكاديميًا

#### رابعاً : صفات وخصائص مدير المدرسة كمشرف فني :

يعتبر المشرف الفني رائد للمعلمين بالمدرسة وهو موجه لجهودهم وطرأتهم في التدريس فهو معلم المعلمين وهو أيضاً قائد تربوي ينبغي أن ينظر إلى المعلمين كزملاء له في المهنة، ويعاونهم في حل المشكلات التعليمية التي تواجههم وبناء على ذلك يجب أن تتوفر في مدير المدرسة بعض الصفات كمشرف فني.

#### من أهم الجوانب التطبيقية لهذه الصفات ما يأتي:

- ١ - الإلمام التام بطبيعة المرحلة التعليمية التي يعمل لها وخصائصها وأهدافها.
- ٢ - إدراك كامل لواقع العملية التربوية داخل مدرسته وظروف العمل بها.
- ٣ - معرفة الطرق العامة للتدريس وإجادة الطرق الخاصة لمادة تخصصه وهو معلم.
- ٤ - معرفة الفروق الفردية بين معلمى مدرسته حتى يمكنه توجيههم.

- ٥- العمل على توثيق الروابط الأخوية بينه وبين المعلمين وبينهم بعضهم البعض.
- ٦- معاونة المعلمين على النمو العلمى والمهنى وإتاحة الفرص أمامهم لذلك كلما أمكن.
- ٧- احترام وجهات نظر المعلمين وتشجيعهم على التعبير عن آرائهم وتقدير مشاعرهم ورفع روحهم المعنوية.
- ٨- التعاون مع المشرف الفنى المتخصص فى توجيه المعلم وتقويمه بموضوعية ودون تعسف أو تحامل أو مجاملة على حساب العمل.
- ٩- محاولة الأخذ بيد المعلم المتعثر وتوجيه المعلم حديث التخرج، وكذلك تشجيع المعلم المجد فى عمله، وذلك بالأسلوب الذى يراه مناسباً لكل منهم دون إثارة غضب أو إيجاد حزازيات أو مشاحنات بين الزملاء فى المدرسة الواحدة.
- ١٠- البعد عن القرور والتعالى على زملائه المعلمين، ومحاولة إقادتهم من خبراته السابقة.

#### خامساً : أوجه الإشراف الفنى لمدير المدرسة :

- عندما يواجه مدير المدرسة وتخطى العقاب التى تواجهه فى الإشراف الفنى فتكون لدى الفرصة الكاملة ليعمل عمله الرئيسى فى الإشراف الفنى وتتمثل أوجه الإشراف الفنى لمدير المدرسة فى الخطوات التالية:
- ١- يلاحظ استجابة كل من مدرسيه عند توزيع الأعمال والمسئوليات ويلاحظ مدى نجاح كل منهم فى تحملها.
  - ٢- يتعرف على جوانب ضعف مدرسيه عن طريق إسهامه فى علاج ما يظهر فى المدرسة من مشكلات مرتبطة بهم.



٣- زيارة الفصول وملاحظة هل الدرس يفيد الطالب ؟ هل يحب التلميذ المعلم، هل الدرس مثير أم عقيم، كل هذه الأشياء يستطيعها المدير دون دخول في تفاصيل مادة ما.

٤- يستطيع المدير من اجتماعاته الفردية والعامّة بالمدرسين وما يتسرب إليه من سمعة المدرس الكشف عن مواهب وإمكانات معلّمة والتخطيط لإتمامها عن طريق قيادته الحكيمة وحسن توزيعه للعمل.

٥- السعى نحو الاستفادة من جميع الفنيين في النظام التعليمي كالمدرسين الأوائل والموجهين الفنيين والموجهين التربويين بحيث يستعين بهم كمستشارين عند معالجة المشاكل التعليمية المختلفة كل في مجال تخصصه.

٦- تحقيق الإنسجام والتعاون مع المدرسين الأوائل والموجهين لكل مادة في جلسة دائرية يستطيع فيها مدير المدرسة أن يكون أفكار ويصل إلى توليفة.

فالإشراف الفني للموجه ينبغي أن يكون خدمة خارجية تتكامل مع ما يقدمه المدير والمدرسون الأوائل بالمدرسة.

وكذلك التوصل إلى اتفاق بحضور المدرسين والأوائل على المعايير العامة للتقويم حتى لا يقع المدرس في حيرة من اختلاف معايير التقويم للرؤساء المختلفين نتيجة التنافس على السلطة كما أن هذا يحد من التناقض في التوجيهات والمقترحات والإزدواج في الجهد.

٧- مدير المدرسة هو الوحيد الذي يمكنه الإشراف على سائر جوانب النشاط فيساعد على تحقيق التماسيق والربط بين جهود جميع العاملين في الأقسام المختلفة وفحص العمل ككل، وهذا لا يتسنى لموجهي المواد المختلفة وبالتالي تحقيق التكامل من أجل بلوغ أهداف المدرسة.

٨- الإسهام فى ترشيح العاملين لبرامج التدريب والمنح وحثهم على التجريب والتجديد وخلق الجو المناسب لرفع معنويات المدرسين حتى يقبلوا على برامج التحسين.

٩- رعاية المدرس الجيد بالذات وإشعاره بالأهمية الحصة الأولى وبحاجة المدرسة إليه ويرغبة الآخرين فى التعامل معه ، والمدرس الجديد لم يكون بعد عادات مهنية مستقرة ، فعلى المدير أن يدعم ما يراه فيه من اتجاهات سليمة ويوجه النقد المزدى إلى ما يلمسه فيه من عيوب.

### سابعاً : دور الإدارة المدرسية فى الإشراف الفنى :

للإدارة المدرسية ممثلة فى مدير المدرسة أو ناظرها دورها الفنى فى العملية التعليمية وتتمثل تلك الأدوار فى الآتى :

- ١- الإطلاع الدائم والمستمر على ما هو جديد فى المجال التربوى إدارياً وفتحياً.
- ٢- دراسة أهداف المرحلة التعليمية التى يتبعها المدرسة وصلتها ببقية المراحل.
- ٣- دراسة خصائص نمو تلاميذ المرحلة (جسمياً - نفسياً - عقلياً - اجتماعياً) ومتطلبات هذا النم.
- ٤- دراسة ظروف تلاميذ المدرسة ومستوياتهم العلمية والإطلاع على بطاقتهم المدرسية ودراساتهم وأهية.
- ٥- دراسة أوضاع المستوى العلمى للمدرسة سواء من حيث التفوق وتشجيعه ومن حيث التخلف الدراسى وعلاجه.

- ٦- الإلمام بالمناهج وبطرق التدريس المواد المختلفة، ومدارستها مع هيئة التدريس والعمل على ترقيتها، والإرتقاء بمستوى الأداء فيها إلى أقصى ما يمكن منه المدرسون وفي ضوء ظروف المدرسة.
- ٧- الاهتمام بمعينات التدريس السمعية والبصرية وتوفيرها بالمدرسة وتشجيع استخدامها وإنتاجها بها.
- ٨- متابعة الأنشطة سواء ما يتصل منها بالمواد الدراسية أو الأنشطة المدرسية المتنوعة.
- ٩- متابعة أعمال المدرسين الشفهية والتحريرية والعملية وتقويمها من وقت إلى آخر.
- ١٠- زيارة الفصول المدرسية، زيارات ميدانية دورية على مدى العام الدراسي بحيث تشمل كل الفصول وكل المواد الدراسية.
- ١١- دراسة التقارير والتوجيهات الفنية مع هيئة التدريس وكذلك مع الموجهين الفنيين.

#### ثامناً : دور مدير المدرسة في الإشراف الفني :

قد يقع على مدير المدرسة عبء المشاركة في عملية الإشراف الفني وإن كان الجانب الأكبر من هذه العملية تقع على عاتق الموجه الفني والمدرس الأول، وتجمع كل نظريات التربية وإدارة التعليم على أهمية وضع مدير المدرسة في العملية التعليمية بكافة جوانبها ومن بينها عملية الإشراف الفني، مع مدير الدور الذي تقوم به الإدارة المدرسية فيها، فتهيئة الجو الصالح لعمل المعلم وهي في حد ذاتها صورة من صور الإشراف الفني باعتباره أن محصلتها النهائية هي فائدة النشئ.

وتتمثل أهم الأنشطة التي يجب أن يقوم بها مدير المدرسة الابتدائية فيما يختص بعملية الإشراف الفني فيما يلي :

- ١- دراسة أهداف المرحلة التي يعمل بها مع هيئة التدريس الممثلة في الوكلاء والمدرسين الأوائل والمدرسين.
- ٢- دراسة خصائص نمو التلاميذ مع هيئة التدريس.
- ٣- دراسة أوضاع التفوق العلمي والتأخر الدراسة وأسبابه.
- ٤- العمل على تنوع طرق التدريس والارتفاع بمستوى الأداء داخل الفصل.
- ٥- متابعة الأنشطة المتصلة بالمواد الدراسية.
- ٦- الاهتمام بهيئات التدريس وتشجيع استخدامها.
- ٧- متابعة أعمال المدرسين الشفهية والتحريرية.
- ٨- زيادة الفصول على مدى العام الدراسي.
- ٩- دراسة التقارير الفنية للموجهين مع مدرسي المدرسة.
- ١٠- معرفة نظم الامتحانات وأساليبها معرفة جيدة.
- ١١- التعرف على وسائل تقويم المدرسين فنياً.
- ١٢- دراسة تنظيمات التعليم ومعرفة القوانين واللوائح الخاصة بها.
- ١٣- معرفة نظم الامتحانات ووسائل التقويم بصفة عامة وما يتناسب وتلاميذ المرحلة بصفة خاصة.
- ١٤- حضور مؤتمرات التعليم سواء المحلية منها أو القومية أو العالمية كلما أمكن ذلك للإفادة منها.

## تاسعاً : دور المشرف التربوي ومدير المدرسة كمشرف مع المعلم

### المستجد :

لقد كان من نتائج الدراسات النفسية والنظريات السيكلوجية الحديثة أن استفاد الإشراف التربوي الحديث وخاصة من الدراسات والنظريات التي ألقت الضوء على السلوك الإنساني وربطت دافعية الأفراد بمستوى إنتاجهم وروحهم المعنوية ، وأن ما يساعد على ارتفاع الروح المعنوية للأفراد هو أن يكون الفرد راضياً عن عمله وأن يشعر بأن أمامه فرصاً جيدة لتطوير مستوى الأداء لديه ، وأن تعترف المؤسسة التي يعمل فيها بأهمية دوره.

ومن هذا المنطلق يجب على المشرف والتربوي ومدير المدرسة توفير الحاجات الأساسية للمعلم وخاصة المعلم المستجد وعلى رأس هذه الحاجات حاجته إلى الأمن والطمأنينة والحماية والتحرر من الخوف والقلق ، إضافة إلى الحاجات الإنسانية الأخرى. كالحاجات الأساسية والحاجة إلى التقدير والإنتماء والعلاقات الاجتماعية ، وتشجيعه على المبادرة ، والابتكار والإشراف في تبادل الأفكار واتخاذ القرارات ، إن مسألة بناء الثقة المتبادلة بين المشرف التربوي أو مدير المدرسة والمعلم المستجد مسألة في غاية الأهمية وذلك عن طريق الحوار الهادف ووضوح الاتصال والإنصات الجيد لما يقوله واكتشاف قدراته والثناء على أعماله الجيدة ، وعدم توجيه النقد أو الملوم به ، بل اللجوء إلى النصح والإرشاد. ويفترض أن يقوم المشرف التربوي أو مدير المدرسة كمشرف مقيم بدعم متواصل لعمل المعلم المستجد الذي لم يمارس مهنة التدريس بعد وذلك بالترحيب به وتعريفه على أعضاء المدرسة من معلمين بالمهام والمتوقعة منه وإعطائه مجالاً للمشاهدة والإطلاع على أعمال الزملاء القدامى وحثهم على الأخذ بيديه وتعريفه بكل مرافق المدرسة وإمكاناتها ونشاطها ولجانها وتشريعاتها ، وأن يخصص له مكاناً مريحاً للجلوس سواء في مكتب منفصل أو مع زملائه وحسبما هو متاح

فى المدرسة من إمكانيات، وعلى المشرف أن يساهم فى إطلاع المعلم الجديد على حالات تلاميذه وخلفياتهم وقدراتهم واحتياجاتهم ومشكلاتهم قبل شروعه فى التدريس كما يتوقع منه سرعة تعلم اسمائهم حيث أن التلميذ يشعر بالسعادة حين يناديه باسمه بدلا من الإشارة إليه وتجاهل اسمه، ومن واجب المشرف الإطلاع على خطة الدرس المعدة من قبل المعلم المستجد بالذات لتفادى أى خطأ قد يقع فيه من منذ البداية، وأن يعلمه عما يتوقع منه أن يعمل وأن يجب فوراً على أى تساؤل أو إشكال يثير حيرة المعلم، وعليه أن يحترم شعور المعلم وحساسيته وهناك بعض الخطوات التى يفترض أن يتبعها المشرف التربوي أو مدير المدرسة مع العلم المستجد والذي لم يزاوِل مهنة التدريس يعد هذه الخطوات هى كالتالى :

- ١- عقد اجتماع بينه وبين المدرس والمستجد ومعلمى المادة أو معلمى الفصول فى المرحلة الابتدائية.
- ٢- شرح لحالة حجرة الدراسة من حيث عدد التلاميذ والإمكانيات المادية المتاحة من وسائل وأثاث وكتب.
- ٣- تحديد المسئوليات المطلوبة من المعلم، والإجراءات والقوانين التى يجب أن تتفد داخل حجرة الدراسة.
- ٤- تقديم المعلم المستجد لأعضاء المدرسة وتعريفه على كل منهم.
- ٥- مناقشة التوقعات المهنية كأنظمة المدرسة والإجراءات المتبعة مدة الحصة الواحدة بدء الدوام وانتهاء الدوام وفترات الاستراحة والاجازات ونظامها.
- ٦- تخصيص دولا ب خاص لاستعمال المعلم الخاص داخل حجرة الدراسة، وتعريفه بموقع ذلك وطريقة جلسته بحيث يتمكن من رؤية جميع التلاميذ.

- ٧- تزويده بقائمة أسماء التلاميذ والتقارير التراكمية الخاصة بكل تلميذ.
- ٨- إرشاده إلى معمل الوسائل التعليمية ومعمل العلوم والخرائط ومخزن المواد الخام والكتب والاحتياجات المدرسية ، والمكتبة وتوجيهه لكيفية توظيفها وكافة المرافق الأخرى لخدمة العملية التعليمية.
- ٩- تزويد المعلم بدليل المعلم.
- ١٠- مناقشة وتوضيح أنواع النشاطات وعددها كالرحلات ومجالس الآباء والمعارض والأجازات الرسمية ومواعيد الامتحانات.
- ١١- تبادل أرقام الهواتف بين المشرف التربوي أو المدير وبين المعلمين المستجدين والاتفاق على الأوقات المناسبة لإجراء المكالمات الهاتفية في حالات الضرورة.
- ١٢- تعريف المعلمين المستجدين بالعاملين في المدرسة ومهنة كل منهم.
- ١٣- تعريف المعلمين المستجدين بالإمكانات المتاحة في المدرسة والملازمة للنشاطات المختلفة ومدى إمكانية الاستفادة منها.
- ١٤- إطلاع المعلمين المستجدين على مجموعة دفاتر التحضير كنماذج لعمل دفتر تحضير وخطط التدريس الخاصة بالمواد بالمعلمين القدامى المتميزين منهم.
- ١٥- تشجيع جميع أعضاء العاملين بالمدرسة من معلمين وإداريين على التعاون مع المعلمين المستجدين وإمدادهم بالكتب والدراسات والوسائل التي يمكن إعادة استخدامها للإطلاع عليها وذلك لبناء علاقة اجتماعية تعاونية جيدة.

- ١٦- متابعة المعلمين المستجدين من قبل جميع الأطراف المعنية والإطراء على أى عمل جديد بالتقدير مهما صغر وذلك لرفع معنوياته وغرس ثقته بنفسه.
- ١٧- إمداد المعلمين المستجدين ببعض الأمثلة والخبرات الشفوية والتجارب السابقة حول تحقيق الانضباط داخل حجرة الدراسة.
- ١٨- تشجيع المعلمين المستجدين على تنويع أساليب تقويم التلاميذ وحفز هممهم وإثارة دافعتهم وتفكيرهم عن طريق الأسئلة الذكية.
- ١٩- إشراك المعلمين المستجدين فى بعض الآراء حول الأساليب الإشرافية أو المواطن التى يفضل أن يشرف عليها فيها.
- ٢٠- تحميل المعلمين المستجدين مسئولية الاشتراك فى بعض النشاطات المدرسية.
- ٢١- تشجيع المعلمين المستجدين على التعاون مع الزملاء والرؤساء والإنخراط فى العمل الفريقى ومراعاة جانب العلاقات الإنسانية فى التعامل واشباع حاجاته الشخصية والاستماع إلى همومه الشخصية والخاصة به وحثهم على التواصل الدائم مع أولياء الأمور وتدريبهم على طريقة الحوار معهم.
- ٢٢- إشباع حاجاته الشخصية والاستماع إلى همومه الشخصية والخاصة به.
- ٢٣- حثهم على التواصل الدائم مع أولياء الأمور وتدريبهم على طريقة الحوار معهم.
- ٢٤- إشراك المعلمين المستجدين فى مجالس أولياء الأمور.
- ٢٥- العمل على اكتشاف قدراتهم والاستفادة منهم إلى أقصى درجة.



- ٢٦- العمل على تبصير المعلمين المستجدين بالإطلاع على المستجدات التربوية من دراسات وأبحاث ومؤتمرات والحرص على حضور الندوات والمؤتمرات التي تتعلق بمجال عمله وحثهم على الاهتمام بها، ومحاولة التجديد والابتكار.
- ٢٧- تشجيعهم على التحلى بالأخلاق الفاضلة والسلوكيات الحسنة ليكون قدوة جيدة لتلاميذه.
- ٢٨- توجيه المعلمين المستجدين على استخدام الأسلوب الإيجابي في التعامل وتقبل التوجيهات والتكليفات.

### تاسعاً : عقبات الإشراف الفني لمدير المدرسة :

يعتبر مدير المدرسة أو ناظر المدرسة هو المسئول الأول أمام الإدارة التعليمية والوزارة التعليمية ومجموعة من النهوض بالتدريس وأساليبه، وبذلك لابد أن يختار بعناية ودقة وأن يكون على كفاءة إدارية وفتية عالية وإلا فإن المدرسة بكل معنوياتها تتعرض للخطر الشديد وتتعرض كل قضايا التعليم فيها، وأن هناك بعض العقبات التي قد تواجه مدير المدرسة في الإشراف الفني وتنقسم هذه العقبات إلى قسمين أحدهما مرتبطة بالمديرين وأخرى مرتبطة بالمعلمين.

### أولاً : العقبات المرتبطة بالمديرين :

تمثل العقبات المرتبطة بالمديرين في العقبات التالية :

#### ١- عدم الخبرة.

فمعظم المديرين لم ينل تدريباً على مهام الإشراف الفني وما يتطلبه من مهارات في العمل ويمكن علاج ذلك عن طريق البعثات الداخلية في الإدارة المدرسية وحلقات التدريب ومتابعة ما ينشر من بحوث في هذا المجال وأن

الإشراف الفني لا يتطلب التخصص في كل فروع المواد، لأن حقيقة الأمر أن كثيراً من عمليات الإشراف الفني ترتبط بتحسين قدرة المعلم على التفاعل مع تلاميذه وزملائه والاستفادة من مهاراته وتعريفه بالطرق الحديثة في التدريس، وهذا لا يتطلب تحقّقاً دقيقاً، ومدير المدرسة طالما إنه يتابع الطرق التربوية الحديثة ونتائج البحوث في مجالات التعليم والتعلم، فإن نموه الذهني لا يمكن أن يتوقف.

### ٢- الأعباء الروتينية والإدارية :

وبناء على ذلك يجب على مدير المدرسة أن يميز بين تلك الأعمال التي ينبغي أن يقوم بها بنفسه كالإشراف الفني وما يجب تركه لغيره من معاونين بل والتلاميذ.

### ٣- عدم التفويض في السلطات :

فالمدير الناجح الحكيم أن يفوض بعض سلطاته وما يصاحبها من مسئوليات إلى أولئك الذين يلمس فيهم الكفاية حتى يستطيع أن يركز اهتمامه بالمشكلات الرئيسية المرتبطة بتحسين البرنامج التعليمي فيتوفر له الوقت للإشراف على كثير من أنشطة المدرسة ليتأكد من أنها تتفق وحاجات التلاميذ وأنها تحقق أهداف التعليم.

### ٤- فحص السجلات الإدارية وسجلات الإشراف :

على المدير أن يعمل على استكمال السجلات الخاصة بالتلاميذ والإطلاع عليها من وقت لآخر ليتابع مدى كفايتها ودقة ما يرصد بها من بيانات ويتمكن من مراقبة ما تحقّقه البرامج التعليمية من نمو مستمر للتلاميذ ويتوفر لديه الوقت لزيارة الفصول والاجتماع بالمعلمين لحل المشكلات المختلفة العامة منها والخاصة.

## ثانياً : عوامل مرتبطة بالمعلمين :

بالإضافة إلى العقوبات المرتبطة بالمديرين توجد هناك عقبات مرتبطة بالمعلمين والتي تتمثل فى العقوبات التالية :

- ١- اعتقاد بعض المعلمين أنهم أكثر دراية فى مادة تخصصهم من مدير المدرسة وقد يغفل عليهم أن ما يقدمه لديهم من مساعدات فى أساليب التدريس والتربية وحل مشاكل التلاميذ لا يقل أهمية عن عمق الدراية بالتخصص فى المادة.
- ٢- يرى بعض المعلمين فى توجيهات مدير المدرسة إرشادات نظرية بعيدة عن التطبيق فى ظل أعبائهم الكثيرة مما يثير لديهم اتجاهات عدائية.
- ٣- التسلسل والإملاء فى تعليمات المدير يجعل المدرس يحس أنه مجرد آلة منفذة.
- ٤- عمومية التوجيهات تضايق المعلمين فهم كغيرهم بينهم فروق فردية تتطلب من المدير تقديم معونات فردية لا توجيهات عامة.
- ٥- توالى توجيه اللوم والنقد مع المعلمين إلى إخفاء عيوبهم وعدم الإفصاح عن معاناتهم ، وهذا يقلل فرصة المدير فى الإشراف الفنى الناجح الفعال.
- ٦- هناك عوامل معوقة لنمو المدرسين مهنياً مثل:
  - أ) قلة المرتبات.
  - ب) الضغوط الاجتماعية.
  - ج) الناهج غير الملائمة.
  - د) النظم التعليمية الجامدة.
  - هـ) غموض الأهداف التعليمية والتربوية.
  - و) نقص الخبرة والبصيرة.

(ز) المفاهيم الخاطئة عن المكانة والسلطة عند مدير المدرسة.

### عاشراً : صعوبات القيام بعملية الإشراف الفني :

قد لا يتسنى للكثيرين من مديري أو نظار المدارس القيام بمتابعة الإشراف الفني فى مدارسهم والذي يعتبر من صميم عمل الإدارة المدرسية ويرجعون ذلك إلى الصعوبات التالية :

- ضيق الوقت لا يسمح بالمتابعة الفنية إلى جانب العمل الإدارى.
- تنوع المواد الدراسية وقد لا يسمح بالإشراف الفني الصحيح.
- ابتعاد مدير المدرسة أو ناظرها عن القيام بالتدريس فترة من الزمن قد يباعد بينه وبين مادة تخصصه وكذلك بقية المواد الدراسية مما يجعله يشعر بعبء ممارسة الإشراف الفني فى مدرسته.
- إحساس البعض بحاجة الإشراف الفني إلى جهد علمى وإطلاع دائم، ومن ثم يؤثر ذلك تركه لموجهى المواد.

# المصدر : قناة (كتب ترويية) على التليجرام .

## الفصل السابع التوجيه التربوي

مقدمة

أولاً : مفهوم التوجيه

ثانياً : مبادئ التوجيه

ثالثاً : أغراض التوجيه

رابعاً : أهمية التوجيه

خامساً : أقسام التوجيه

سادساً : أساليب التوجيه لتحقيق الأهداف

سابعاً : أمور ترتب على التوجه

ثامناً : مفهوم التوجيه التربوي

تاسعاً : مراحل التوجيه التربوي

عاشراً : أنواع التوجيه التربوي

الحادي عشر : وظائف التوجيه التربوي

الثاني عشر : مهارات الموجه التربوي

المصدر : قناة (كتب تربوية) على التليجرام.

# المصدر : قناة (كتب ترويية) على التليجرام .

## الفصل السابع التوجه التربوي

### مقدمة :

يعتبر التوجيه والإرشاد من أهم وسائل التربية في تحقيق أهدافها وعن طريق الإرشاد يستطيع الفرد التعبير عن مشكلاته بأسلوب إيجابي منظم ويشبع حاجاته النفسية والسيكولوجية التي لم تنهياً له إشباعها بصورة تلقائية إما لأنه يشعر بأهميتها في حياته أو لأنه اكتشفها ولم يستطع إشباعها بمفرده، فلهذا فهو بحاجة ماسة للإرشاد فإن توفرت المساعدة الإرشادية لتحقيق التوافق النفسي للفرد وتحقق التقدم والرفق للمجتمع.

وقد اعتبر علماء المسلمين عملية التوجيه والإرشاد شرطاً أساسياً من شروط التعلم الجيد والفعال وركزوا على ثلاث نقاط رئيسية وهذه النقاط الثلاث تعتبر العمود الفقري للعملية الإرشادية.

- ١- فهم الفرد ذاته وإمكاناته واستعداداته وقدراته وميوله.
  - ٢- التباين في كم ونوع القدرات والقابليات التي خلق بها الأفراد وهو ما نطلق عليه الآن الفروق الفردية.
  - ٣- دور المرشد في ترشيده المسترشد لاختيار المواد الدراسية ورغبة المسترشد في دراسة هذا العمل أو التخصص في ذلك.
- وبذلك تعد مسألة التوجيه التربوي بالغة الأهمية لأنه في خط المواجهة الأولى الميدانية مع بعدى العملية التعليمية الأساسية (المعلم والمتعلم) وهو الذي يعيش قضاياها ومشكلاتها وهو الموصل إلى الأجهزة التعليمية المعنية إيجابيات العمل وسلبياته.



فمسؤولياته تغيرت كنتيجة حتمية للتطورات الاجتماعية والاقتصادية للمتطلبات التربوية الحديثة ، فلم يقتصر دوره التربوي على ملاحظة أداء المعلم في الصف الدراسي ورفع التقارير، بل تعدى ذلك إلى رفع كفاءة المعلم وأدائه على المستوى الفني والإداري والمساهمة في بناء شخصيته ومساعدته على إيجاد الحلول المناسبة كما يواجهه من مشكلات تعليمية وطلابية وتدريبية وتشجيعية على استخدام الوسائط التعليمية وإنتاجها وتقديم كافة الوسائل الممكنة والمحفزات اللازمة ومساندته لحب العمل والإخلاص فيه بغية الوصول إلى الإنتاجية المطلوبة.

وهذا يشير إلى الحاجة لقيادة تربوية توجيهية ملحة بكل تلك الجوانب وبكل الأسس التي تقوم عليها العملية التعليمية حتى يتاح العطاء المفيد وحتى يمكن من هم في موقع العمل من النمو المستمر، فالتوجيه الفعال ليس مقصوراً على توجيه المعلمين وإنما درجة فعاليتها تعتمد على إنجاز العمل من خلال إسهام ومشاركة الآخرين وهذا يستدعي أن تكون المهارات والقدرات التي تمتلكها القيادة التوجيهية ضرورية وفي كل الأوقات.

وفي هذا السياق يرى شامبين وهوقان ١٩٨١ Champane and Hoyan أن هناك حاجة ماسة إلى العناية بزيادة خبرات ومهارات الموجهين التربويين وذلك عن طريق تقديم البرامج المحددة التي تعينهم على فهم البيئة التعليمية التي يعملون فيها.

### أولاً : مفهوم التوجيه :

يعرف التوجيه بأنه الاتصال بالموظفين والمعلمين عن طريق رؤسائهم وترشيدهم بالعمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية العامة ، فالتوجيه أذن ليس تنفيذاً للأعمال وإنما توجيه الآخرين في تنفيذ أعمالهم.

كما يعرف أيضاً التوجيه بأنه مجموعة الخدمات التي تهدف إلى مساعدة الفرد على أن يفهم نفسه ويفهم مشاكله وأن يستغل إمكانيات بيئته فيحدد أهدافاً تتفق وإمكانياته من ناحية وإمكانيات هذه البيئة من ناحية أخرى نتيجة لفهمة لنفسه ولبيئته، ويختار الطرق المحقق بحكمة وتعقل، فيتمكن بذلك من حل مشاكله حلولاً عملية تؤدي إلى تكيفه مع نفسه ومع مجتمعه فيبلغ أقصى ما يمكن أن يبلغه من النمو والتكامل في شخصيته.

**فالتوجيه إذن عملية ترمي إلى مساعدة الفرد لتحقيق عدة عوامل منها :**

- (أ) فهمه لنفسه عن طريق إدراكه لمدى قدراته ومهاراته واستعداداته وميوله وفهم المشاكل التي تواجهه مهما كان نوعها.
- (ب) فهم بيئته المادية والاجتماعية بما فيها من إمكانيات ونقص استغلال إمكانياته الذاتية وإمكانيات بيئته.
- (ج) تحديد أهداف له في الحياة على أن تكون هذه الأهداف واقعية يمكن تحقيقها وتتفق وفكرته السليمة عن نفسه، وأن يرسم الخطط السليمة التي تؤدي به إلى تحقيق هذه الأهداف.
- (د) أن يتكيف مع نفسه ومع مجتمعه فيتفاعل تفاعلاً سليماً وأن ينمو بشخصيته إلى أقصى حد تؤوله له إمكانياته وإمكانيات بيئته.

## **ثانياً : مبادئ التوجيه :**

من أهم المبادئ التي يتم على أساسها التوجيه هي كالتالي :

### **١- وحدة الأمر :**

فمن المعلوم أن التوجيه يكون ذا فاعلية عالية إذا ما تلقى الموظفون أو المعلمون الأوامر والإرشادات من رئيس واحد أو مشرف فني واحد يكونون مسئولين أمامه.

### ٣- الإشراف المباشر :

يتطلب التوجيه الفعال أن يقوم المدير أو الموجه الفني بالاتصال الشخصي المباشر بالمرؤوسين أو المعلمين فالإشراف المباشر يحقق نتائج أفضل.

### ٣- اختيار الأسلوب :

فمن الواجب أن يختار الرئيسى أو المشرف أسلوب التوجيه الأكثر مناسبة للأفراد الذين يشرف عليهم بما يتفق ونوع العمل المطلوب منهم إنجازه، والاختبار الحقيقى يتم من البدائل المتاحة للتوجيه، وعلى أساس فاعلية كل أسلوب.

### ثالثاً : أغراض التوجيه :

للتوجيه عدة أغراض والتي من أهمها :

- ١- التأكد من أن العمل ينفذ وفقاً لمبادئ وأصول الإدارة ووفقاً للخطة والتنظيم والبرامج والتعليمات المقررة بالمنظمة.
- ٢- مساعدة الموظف على اتفاق عمله بأقصى ما تسمح به كفاءته وبما يتفق مع مستوى الاتفاق المطلوب ومعدلات الأداء المقررة.
- ٣- إلمام الموجه بالأعمال التي تمت مع اكتشاف ما قد يكون هناك من صعوبات تعترض التنفيذ وبحث وسائل التغلب عليها.
- ٤- توجيه وتعليم الموظف مما يجعله أقل احتياجاً للإشراف فى المستقبل.
- ٥- تقييم قدرة ودرجة اتفاق العاملين لأعمالهم.
- ٦- إيجاد التوافق والتسسيق بين جهود العاملين وإثارة الوعى الجماعى بينهم.

## رابعاً : أهمية التوجيه :

تتلخص أهمية التوجيه من حيث انعكاسها على كافة العمليات التعليمية والإدارية لما يقوم به الموجهون والمشرفون الإداريون في النواحي التالية :

١- القدرة على استخلاص أكفأ النتائج من التفاعل اليومي بين الرؤساء والمرؤسين على كافة المستويات.

٢- القدرة على إثارة اهتمام الموظفين والمعلمين لأهداف التربية والتعليم وخلق الترابط اللازم بين الأهداف الفردية وأهداف الإدارة التعليمية.

٣- القدرة على توجيه المعلمين وحفزهم لبذل أكبر جهد ممكن لتحقيق الأهداف التربوية وحل مشكلات التعليم في الفصل والمدرسة والبيئة التي توجد فيها المدرسة ويتطلب ذلك من المديرين والنظار والموجهين القدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة والاتصالات الجيدة بالمرؤسين والمعلمين لتحديد القواعد التي يقوم عليها نشاط الأفراد وعلاقتهم برؤسائهم وتلاميذهم وأولياء الأمور ذوي الخبرة في المنطقة المحيطة بالمدرسة وكيفية التوصل عن طريقها إلى تحقيق الهدف الأول وهو القدرة على استخلاص أفضل النتائج.

كما يتطلب أيضاً القيادة السليمة للتوصل إلى الهدف الثاني وهو القدرة على إثارة اهتمام المرؤسين والمعلمين لأهداف العمل التربوي.

ويتطلب ذلك الاتصال المستمر وذلك لتحقيق التوجيه الإيجابي للأفراد نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

وهذه العناصر الثلاثة السابقة تتكامل مع بعضها البعض وتكون في مجموعها عملية التوجيه أو تؤدي إلى تحقيق التوجيه الفعال للعمليات الإدارية والفنية على كاف المستويات التعليمية وهي الوحدة المدرسية.

### خامساً : أقسام التوجيه :

يمكن تقسيم التوجيه إلى عنصرين رئيسين هما كالتالي :

#### أولاً : التوجه الفني :

يقوم بهذا النوع أو القسم الموجهون على اختلاف مستوياتهم كما يقوم به ناظر المدرسة أو مديرها بالنسبة للمعلمين في مدرسته.

#### ثانياً : التوجيه الإداري :

ويقوم بهذا القسم أو النوع كل مدير بالنسبة لمؤسسه في جميع مستويات الإدارة التعليمية (ديوان الوزارة - مديريات التربية والتعليم - الوحدات المدرسية) ويتطلب ذلك من المديرين خلق الجو المناسب لأداء العاملين بواجباتهم وإرشادهم لأحسن أسلوب العمل وطريقة الأداء ، ولا جدل أن أسلوب التوجيه يختلف من مدير لآخر والمدير الناجح هو الذي يستطيع أن يوجه مساعديه ومؤسسه ليعملوا بفاعلية وكفاية لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية العامة.

### سادساً : أساليب التوجيه لتحقيق الأهداف :

أن تحقيق الأهداف لا يتم خلال فترة زمنية قصيرة أو استخدام أسلوب واحد وإنما يتم ذلك برؤية إستراتيجية بعيدة المدى وبأساليب متعددة والتي من أهمها هي كالتالي :

- ١- الزيارة الصفية للمعلم .
- ٢- المقابلة الفردية للمعلم .
- ٣- تبادل الزيارات بين المعلمين.
- ٤- الدرس التطبيقي.
- ٥- الاجتماع بالمعلمين.
- ٦- المشغل التربوي.

- ٧- المؤتمر التربوي.
- ٨- الدورة التدريبية.
- ٩- القراءة الموجهة.
- ١٠- النشرة التوجيهية.
- ١١- الندوة .
- ١٢- الحلقة الدراسية.
- ١٣- المعرض التربوي.
- ١٤- البحث الإجرائي التعاوني.
- ١٥- الاستبيان.

### سابعاً : أمور تترتب على التوجيه :

يتميز التوجيه الحديث بالإيجابية بهدف تحسين العملية التعليمية المتعلقة بالتلاميذ والمعلمين والموجهين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي ككل فهو بالتالي : توجيه داخل الفصل وخارجه فالموجه في ظل ذلك هو قائد تربوي يعمل مرشداً للمعلمين وموجهاً لنشاطهم ومفعلاً للعملية التعليمية في محاولة لتحسينها ، وهذا العمل ينبغي أن يعتمد على طرائق عملية مدروسة ومخطط لها ، فالتوجيه ليس مجرد انطباعات تصدر عن الموجه الذي يشاهد حصّة أو جزءاً من حصّة ، وإنما هو عملية منظمة تقوم على العلم وهذا يقتضى أن يجمع الموجه بيانات كافية عن المعلم من مصادر متعددة ، و أن لا يكتفى بما يقرأه في دفتر التحضير أو يشاهده في الحصّة ولا بد للموجه من البحث عن أدلة موضوعية تتصل بأداء المعلم و نشاط الطلاب وأن يعد خطة دقيقة لعمله تتظافر فيها جهود كل من له علاقة بالعملية التربوية ككل مشكلات التدريس وأن يكون هو واحد منهم موجهاً لمعلمه وبذلك يترتب على التوجيه باعتباره عملية علمية يتكون من عدة أمور من أهمها ما يلي :

- ١- أن تستغل أساليب التدريس والتقويم على النحو الأمثل لتحقيق الأهداف.
- ٢- أن تستدق الممارسات التربوية فى المدارس إلى مبادئ عملية صحيحة وأن لا تكون مجرد عمل التى لا يجد على تحسين الأداء التربوى.
- ٣- أن يعمل الموجه على حث المعلمين على النمو المهنى وبذلك الجهد لتحسين أدائهم العملى والتربوى القائم على النظريات التربوية الهادفة، والذى ينمكس بالتالى على التلاميذ وعلى العملية التعليمية بشكل عام.

### ثامناً : مفهوم التوجيه التربوى :

يشير مفهوم التوجيه إلى مجموعة من العمليات التى تحلل وتفسر جهازاً أو نظاماً معيناً لمعرفة فى دقة وتوجيهه توجيهاً مستمراً على هيئة سليمة والتوجيه بهذا صورة من تطلع الإنسان إلى حياة أفضل من كل نظمه التعليمية والاجتماعية والعملية وهو الذى ساعد الإنسان على التخلص من عوامل القصور فى الأداء ووضعه على طريق النمو والتجديد.

وإذا كان التوجيه التربوى جديداً فإنه وظيفته قديمة وممارسته قائمة ولكن انبثاق النظريات الإدارية الحديثة وتطبيقاتها فى التربية أدى إلى تبدل فى أساليبه وخصائصه وممارسته وتبعاً لذلك فقد تعددت تعاريف التوجيه التربوى، ولقد ذهب كثيراً من الباحثين والمربين والإداريين إلى تعريف التوجيه التربوى من جوانب متعددة، فبعضهم عرفه من جهة أهدافه وبعضهم عرفه من خلال أساليبه ومهامه.

فقد عرفه نشوان التوجيه التربوى على أنه عملية تربوية تشمل كافة عناصر العملية التعليمية بما فيها المعلم على أنه أحد هذه العناصر.

كما يعرف أيضاً الدويك التوجيه التربوي بأنه عملية قيادية تعاونية منظمة تعنى بالموقف التعليمي بجميع عناصره من منهاج ووسائل وأساليب وبيئة ومتعلم ومعلم.

وتهدف دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقويمها للعمل على تحسينها وتنظيمها من أجل تحقيق أفضل الأهداف التعليم والتعلم. ويعرف مارك وستوب ١٩٨٠ Marks and Stoops التوجيه التربوي بأنه عملية تعليمية تهتم بتطوير وتحسين ظروف العملية التعليمية التي تنعكس أثارها على التلاميذ.

ويتفق هذا التعريف مع ما ذهب إليه نوفل وويلز ١٩٨٢ L.evell and Wiles حيث يريان أن الموجه التربوي إنسان معنى بتطوير المناهج والتعليم من أجل تحسين تعليم التلاميذ.

لقد عرف الموجهون التربويون بأنهم هم الأشخاص الذين تكلفهم إدارات التعليم للقيام بزيارة المدارس بغرس الإشراف وتقويم وتنفيذ المناهج الدراسية من قبل إدارة المدرسة والمعلمين.

قد عرف التوجيه التربوي تعارف عدة منها.

الجهود الذي يبذل لاستثارة النمو المستمر للمعلمين حتى يصبحوا أكثر قدرة على استشارة وتوجيه النمو المستمر للتلاميذ.

- مجموعة من الأنشطة التي تمم بهدف تحسين العملية التعليمية على كافة المستويات في البرنامج المدرسي.

- إثارة اهتمام المعلمين بقصد رعاية نمو التلاميذ ليتمكنوا من المشاركة بصورة فعالة في بناء المجتمع الذي يعيشون فيه ، فهو مجهود منظم ومستمر لتشجيع المعلمين على نمو الذات حتى يصبحوا أكثر فعالية في تحقيق الأهداف التربوية.



- عملية المعاونة فى تهيئة جو تعليمى أفضل، يؤدى إلى تقدم الخبرات التعليمية لدى الطلاب.
- عملية تربوية قيادية إنسانية هدفها الرئىسى تحسين عمليتى التعليم والتعلم من خلال العمل الملائم لجميع أطراف هذه العملية، مع تهيئة الخبرات والإمكانات المادية والفنية المناسبة بهدف رفع مستوى التعليم وتطويره من أجل تحقيق الهدف النهائى المنشود وهو بناء الإنسان الصالح.
- وبذلك فإن التوجيه يركز على تقويم المواقف التعليمية والتعلمية بمجملها ولا يركز على شخص أو مجموعة أشخاص. ويسعى لتحسين الموقف التعليمى التعلمى على أسس تعتمد البحث العلمى فمفهوم التوجيه الذى تسعى إليه المؤسسات التربوية هو عملية تعاونية منظمة متكاملة، هدفها مساعدة المعلمين على أداء عملهم بطريقة تؤدى إلى تحقيق النمو المتكامل، وتسهم فى بناء قاعدة علمية قوية عن طريق يكتفون بالتطبيق الحرفى للتعليمات والأوامر التى يصدرها المفتش.

#### تاسعاً : مراحل التوجيه التربوى :

- لقد مر التوجيه التربوى بثلاث مراحل تطويرية تبعاً لتطبيقات النظرية العلمية ونظرية العلاقات الإنسانية ثم النظرية العلمية الحديثة :
- ١- فمرحلة التفتيش التربوى تعد تطبيقاً للمدرسة العلمية ومن ملامحها المركزية فى التوجيه ودور المعلم يكاد يكون محدوداً فهو المستقبل لكل تعليمات المفتش وعملية الاتصال من جانب واحد، وأن تحصيل التلاميذ هو المعيار فى تقويم أداء المعلم. كما أنه لا يسمح للمعلم بالبحث والمناقشة وهذا كله أدى إلى تقلص فرص النمو المهنى له.

٢- مرحلة التوجيه وهى تعقب مرحلة التفتيش التربوى. التى أصبحت انعكاسات لمفاهيم مدرسة العلاقات الإنسانية حيث توصلت العلاقة بين الموجه والمعلم على أساس دعم حاجات وقدرات المعلم، وأن مصلحة ونمو الفرد المعلم هى الأساس الذى انطلق منه أهداف وأساليب التوجيه وفى ظل عيوب تطبيق مفاهيم هاتين النظريتين على عملية التوجيه انبثق ما أطلق عليه التوجيه التربوى الشامل.

وعليه تحدد مفهوم وطبيعة التوجيه التربوى حيث أصبح هدفه تحسين العملية التعليمية.

كما يمكن أن ينظر له من زاوية تحليل النظم على اعتبار أنه سلسلة من التفاعلات والأحداث بين المعلم والموجه وهى كعملية لها مدخلاتها التربوية ومخرجاتها ويفترض أن تكون المخرجات على نحو أفضل من ذى قبل كما أن المدخلات ذاتها تؤثر تأثيراً واضحاً فى عملية التوجيه التربوى.

وتتكون مدخلات نظام التوجيه من عناصر عدة تشترك فيما بينهما فى مجموعة من التفاعلات التى يكون التفاعل بين الموجه والمعلم أهمها.

ومن هذه المدخلات - المعلمون والتلاميذ والمناهج الدراسية والإمكانات المادية والبيئة المحلية وتتفاعل هذه المدخلات مع بعضها فيما يسمى بالعمليات التوجيهية.

أما المخرجات التربوية التى تتمخض من عملية التوجيه فتتمثل فى زيادة كفاية أداء المعلمين والإنجاز الأفضل للتلاميذ وإذا كانت المخرجات وخصائصها على هذا النحو يمكن القول أن العملية التوجيهية حققت أهدافها فى تحسين العملية التعليمية.

## عاشرا أنواع التوجيه التربوي :

نتيجة لممارسات وفعالية التوجيه التربوي الشامل على العملية التعليمية ظهرت أساليب إشرافية متعددة منها.

### ١- التوجيه التشاركي.

ويهدف إلى زيادة فعالية أداء التلميذ وذلك من خلال التعاون الملموس بين الموجه والمعلم فإذا افترض أن سلوك المعلم التعليمي تأثير بالسلوك التوجيهي فإن هذه الإيجابيات سوف تتحول إلى السلوك التدريسي وبالتالي ستؤثر في نوعية العطاء الذي يمنحه المعلم لتلاميذه.

### ٢- التوجيه الإكلينيكي :

ويهدف إلى زيادة أداء المعلم التدريسي من خلال التشاور والتفاهم بين الموجه والمعلم بعد ملاحظته للمعلم في الصف الدراسي واستنتاج مواطن القوة والضعف في التدريس.

ويلاحظ أن دور الموجه في هذا النوع من التوجيه ليس تقوياً بقدر ما هو تحليل لعملية التدريس، كما أن التوجيه الأكلينيكي يفتح باب الثقة والتعاون بين المعلم والموجه.

### ٣- التوجيه التصحيحي :

ويهدف إلى معالجة الموجه للأخطاء التي لا يمكن تجاوزها والتي قد تبدو من المعلم في الموقف التعليمي وتبرز مهارات الموجه في هذا الجانب في حسن التصرف مع المعلم واللياقة وإرشاده إلى الوسائل والطرق للتخلص من الأخطاء التي قد يؤدي إهمالها إلى آثار جسيمة في العملية التعليمية.

### ٤- التوجيه الوقائي :

ويهدف إلى تبصير المعلم بالمشكلات التي قد تواجهه أثناء أداء واجبه وإن مهارة الموجه في هذا النوع تبرز حيث إن خبراته وثاقب بصره يجعله قادراً

على الإلمام والمعرفة بالمشكلات التعليمية كى يعيد للمعلم ثقته بنفسه

#### ٥- التوجيه الإبداعي:

ويهدف إلى تشجيع المعلم ودعم قدراته ومواهبه وتسخيرها لأداء متميز مرغوب فيه.

وتكمن أهمية هذا النوع فى قدرة ومهارات الموجه على اكتشافها فى المعلم وللعلاقات الإنسانية بين المعلم والموجه دور بارز فى التنسيق والفهم بينهما من أجل استغلال أفضل لدعم مواهب وقدرات المعلم.

#### الحادى عشر : وظائف التوجيه التربوى :

تتمثل وظائف التوجيه التربوى فى الوظائف التالية :

- ١- يعمل الموجه على تنمية المدرس مهنيًا، أى أن يكون مدرساً أفضل من حيث مادته وطريقته بأن يشجعه على ما يجيده ويدفعه إلى المزيد من الإجابة ويأمن يناقش مهمة نواحى تقصيره بطريقة إنسانية ديمقراطية، ويدله على طرق تخطى هذا القصور، ويقدم له خبرته الطويلة فى مجال التعليم على أن يفيد منها، ويشجعه على أن يجرب طرقاً أخرى ويطمئنه على مستقبله ويحميه ويرعاه، ويسهل له سبل الانتظام فى البرامج الدراسية المختلفة التى تنشأ لغرض تزويد المعلمين بأحدث التطورات والخبرات فى مجال تخصصهم وقد يزوده بكتاب أو مرجع يفيد فى ذلك.
- ٢- يعمل الموجه على تقييم المعلم تقييماً عادلاً وأن يضعه فى مكانه الصحيح بالنسبة لزملائه، فهذا المعلم باعتباره بشراً كسائر البشر فى حاجة إلى شخص آخر يقيم عمله ويحكم عليه.

إذ من شأن هذا التقييم أن يسد العمل ويرشده فيدفع ما فيه من جوانب القوة إلى المزيد ويوجه ما فيه من جوانب سلبية إلى حيث تكون جوانب

إيجابية وهذا المعلم في حاجة كذلك إلى أن يرقى في السلم الوظيفي، والترقية تبني ديمقراطياً على جودة العمل وإتقانه لأعلى شئ آخر مما كانت تبني عليه، ولا يوجد خير من الموجه المخلص الأمين من نستطيع أن نكلفه بعملية تقييم المدرسين الذين يقعون في دائرة اختصاصه، هذا فضلاً عن أن التقييم في حد ذاته مبدأ ديمقراطي.

٣- على الموجه أن يطمئن على أن التلميذ بلغ المستوى المطلوب في المادة الدراسية المسئول عنها هذا الموجه، وله في سبيل تحقيق هذه الطمأنينة أن يتخذ كافة الطرق من امتحانات تحريرية وشفوية للتلاميذ، ومن مناقشات معهم، ومن إطلاع على أعمالهم التحريرية وتحريرهم لصحف الحائط وعلى كراساتهم الرسمية والحررة.

٤- الموجه مسئول كذلك عن المادة الدراسية ومستوى ما وصلت إليه في كل من المعلم والتلميذ، أنه المسئول عن أن ينهض بهما ويرقى من شأنهما فيهما.

٥- الموجه مسئول عن المنهج الدراسي في المادة الدراسية المعنية من حيث وضع هذا المنهج لكل مرحلة ثم لكل صف، ومن حيث ملاحظة نتائج هذا التنفيذ، ومن حيث إعادة النظر في مدى ملائمة من فترة لأخرى، ومن حيث تعديله بحيث يكون باستمرار أكثر ملاءمة، وله أن يستعين في ذلك برأي المدرسين والتلاميذ بل إن واجباً عليه أن يفعل ذلك.

٦- على الموجه كذلك تقع مسئولية الكتب التي تدرس فيها مادته من حيث اختيارها أصلاً، ومن حيث تكشف عنها تجربتها.

٧- يعمل الموجه على تنظيم البرامج التجديدية والتنشيطية والتدريبية للمعلمين ببعض باستمرار نموهم عملياً ومهنياً، حتى يكونوا على المستوى المطلوب.

٨- على الموجه أن يزود المعلمين بالكتب والمراجع التي تفيدهم عملياً أو مهنياً

- بما تحتوى من خبرات أو آراء جديدة صالحة للتطبيق.
- ٩- على الموجه أن يجرى ويبين التجارب والبحوث العلمية والتربوية التى يمكن أن تجرى هنا أو هناك فى المدارس التابعة له ، لأن من شأن هذه التجارب والبحوث أن تنشط المادة وتجدد فيها أو فى طريقة تدريسها بما يعود فى النهاية بالخير على عملية التعليم.
- ١٠- الموجه مسئول عن تطبيق القوانين العامة واللوائح والنشرات التى تصدرها الجهات العليا المسئولة عن المدرسة الآن الموجه مندوب هذه الجهات والمسئول أمامها.
- ١١- يعتبر الموجه مسئولاً عن الامتحانات وعن نتائجها وخاصة الامتحانات النهائية فى الشهادة فى مادته من نواح عدة ، من حيث سلامتها ومدى مطابقتها للمنهج المرسوم وعدم خروجها عنه ، ومن حيث شمولها ومن حيث مستواها.
- ١٢- الموجه مسئول عن تهيئة كافة الظروف الممكنة التى تعين المعلم على حسن الأداء وعلى تقديم أفضل خدمة ، فيتفق مع مدير المدرسة ومع غيره من المسئولين على إراحة مدرسية فى جداولهم وعلى السماح لهم بالانضمام للبرامج الدراسية ، وعلى إفساح الوقت لهم لذلك وعلى توفير مكتبة ملائمة لهم ، وعلى توفير الأماكن والفصول الدراسية المناسبة بل والمشجعة للتدريس وعلى حسن الإضاءة ، وعلى توفير الظروف الاجتماعية والمناخ العلمى المناسب لهم.
- ١٣- الموجه عليه أن يكون لسان المعلمين لدى الجهات العليا ، وأن يعبر عن رغباتهم ويعمل على تحقيق المطالب العادلة لهم ، ويساعد فى إصدار اللوائح والنشرات التى توفر لهم الإمكانات المادية والعلمية والمعنوية ، وعليه أن يكون موصلاً جيداً بين المعلمين من ناحية وبين الجهات العليا من ناحية أخرى ، يصل هؤلاء بأولئك وأولئك بهؤلاء لخير التعليم ولتحقيق الصالح العام.

## الثاني عشر : مهارات الموجه التربوي :

فسر السلوم ١٩٨٥ المهارات الإدارية على أنها أداء العمل بسرعة ودقة وهي بهذا المعنى تخلف عن القدرة من حيث أنها تعنى إمكانية أداء العمل بصرف النظر عن السرعة والدقة في أدائه ، ومعنى ذلك أن المهارة قدرة فائقة متطورة والفرق بينهما إذن فرق في الدرجة لا في النوع وتتميز المهارة بأنها مكتسبة ونامية من خلال التجارب والممارسات.

ويرى المنيف ١٩٨٣ لتعريف المهارة فإنه من الضرورة تحديدها بالمهارات الفنية والمهارات الإنسانية والمهارات الابتكارية وأن عملية تنمية المهارات ترتبط بعمليات التدريب داخل العمل وخارجه كونه الموجه التربوي قائد تربوي ينبغي أن تكون لديه القدرة على العمل في فهم الاتجاهات الاجتماعية السائدة وتفسيرها في وضع المناهج والبرامج التي تحقق حاجات التلاميذ وترغبهم في أحدث طرق التدريس ومراجعة البرامج التربوية وتقويمها والحكم على النتائج التي أدت إليها وأن يكون مخلصاً وصريحاً وصادقاً ذا روح طيبة متصفاً ببعد النظر يدرس كل ما يزيد من فهمه للنظم الاجتماعية ولوظائف التربية وكل ما يزوده بالمهارات والمعلومات التي تعينه على تحسين المواقف التعليمية وتتميتها.

وبناء على ذلك فإن مهارات الموجه التربوي يمكن تحديدها في المهارات الذاتية والفنية والإنسانية والذهنية.

### أولاً : المهارة الذاتية :

تتمثل المهارة الذاتية في بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة مثل السمات الجسمية والقدرات العقلية والمبادأة والإبتكار وضبط النفس ، فالسمات الجسمية تتصل بالناحية الجسمية كالقامة والهيئة والقدرة على التحمل والنشاط والحيوية والعادات الذهنية ، وبعد الذكاء من أهمها والذكاء سمة مميزة وهي القدرة على التصور ويساعد

التصور على الفهم العميق للمشكلات وكيفية مواجهتها.

أما المبادأة والابتكار فهي سمة هامة للقائد تمكنه من الكشف عن عزيمة كل موظف وبالتالي حفزه للعمل ويرتبط بهذه السمة سمات أخرى هي الشجاعة والقدرة على الحسم والقدرة على توقع الاحتمالات، أما القدرة على الابتكار فتساعد على إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات الصعبة، وسمة ضبط النفس تعنى القدرة على ضبط الحساسية وقابلية الانفعال.

### ثانياً : المهارة الفنية :

وتعنى فهم واتفاق نشاط محدد مثل أساليب وطرق العمل والإجراءات واللوائح أى أنها تعنى العمل مع الأشياء وهى بذلك مهارة تكتسب بالتدريب داخل المؤسسة ، فالموظف يتدرب على العمل بالتجربة والتوجيه من الموجه المباشر وبذلك تعتمد أساساً على الموجه ومهارته وقدراته فى العمل كمدرّب، وتتطلب المهارة الفنية توافر قدر ضرورى من المعلومات والأصول العلمية والفنية التى يتطلبها نجاح العمل الإدارى وبذلك فالمهارة مرتبطة بالجانب العلمى فى الإدارة وما يستند إليه من حقائق ومفاهيم وأصول علمية.

### ومن أهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية ما يلى:

- ١- إنها مهارة أكثر تحديدا من المهارات الأخرى.
- ٢- أنها تتميز بالمعرفة الفنية.
- ٣- إنها مألوفة فى ظل التخصص الوظيفى ويمكن اكتسابها وتمييزها ومن أبرز سماتها القدرة على تحمل المسؤولية والفهم العميق للأمور والحزم وتحديد الهدف وإمكانية تحقيقه.

### ثالثاً : المهارة الإنسانية :

وتعنى مهارة القائد فى التعامل مع الآخرين فى المنظمة بنجاح ودفعهم



للتقانى فى العمل وزيادة الإنتاج والعطاء، وإضافة لذلك فهذه المهارة ترتبط بالإنسان وقدرته على تكوينه للعلاقات مع الآخرين وارتباطه بهم وتفاعله معهم ولذلك فإن تمتيتها تبدأ بتفهم الفرد لسلوكه ووجهات نظره نحو نفسه وأقرانه ومشرفيه ورؤسائه.

### رابعاً : المهارة الذهنية :

ويقصد بالمهارة الذهنية قدرة الموجه على فهم النظام المؤسس الذى يعمل فى إطاره العام وفهم المجتمع الكبير من حوله، وليس مجرد نظرة جزئية فى نطاق قسم أو مرحلة، يضاف إلى ذلك الرؤية العامة للترابط بين أجزاء التنظيم وأثر التغيرات التى يحدث بين أجزائه فى الأجزاء الأخرى فى داخل المؤسسات نفسها وأثر هذه التغيرات فى البيئة العامة فى جوانبها الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية ويكمن أهمية هذه المهارة بالنسبة للموجه التربوى كقائد باعتماده عليها عند استخدامه للمهارة الإنسانية، وبدون هذه المهارة فإن المهارة الإنسانية تتبدد، كما أن امتلاك القائد لهذه المهارة واستخدامها تدفع الموظفين للإبداع ويخلق بينهم التعاون وحب العمل.

## الفصل الثامن

### التوجيه الفني

مقدمة

أولاً : أهداف التوجيه الفني

ثانياً : أسس التوجيه الفني

ثالثاً : أنواع التوجيه الفني

رابعاً : المسئوليات العامة للتوجيه الفني

خامساً : التكامل بين الإدارة المدرسية والتوجيه الفني

سادساً : دور الموجه في عملية التوجيه

سابعاً : الكفايات الأساسية للموجه الفني

ثامناً : ضوابط العلاقة بين المدير والموجه الفني

تاسعاً : نموذج هيئات الإشراف الفني

المصدر : قناة (كتب ترويية) على التليجرام .

## الفصل الثامن

### التوجيه الفني

#### مقدمة :

يعتبر التوجيه هو الوظيفة الرئيسية الثالثة في العملية الإدارية وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالوظائف السابقة، وقد عرف التوجيه بأنه يهدف إلى الأخذ بيد أفراد القوى العاملة بالمؤسسة من خلال القيادة الرشيدة وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

والتوجيه يتم أساساً من خلال دفع العاملين في المؤسسة وتحفيزهم للقيام بعملهم بكفاءة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، ولذلك فإن هذه الوظيفة تتطلب من القائمين بها أن يتفهموا طبيعة السلوك البشري والحاجات الأساسية للإنسان وشخصيات العاملين في المؤسسة فمن خلال هذا الفهم يمكن للقيادات أن تقوم بتوجيه الأفراد بفاعلية وتعد وظيفة التوجيه عملية تربوية وتعليمية في المقام الأول وليست عملية تصيد وكشف الأخطاء.

#### أولاً : أهداف التوجيه الفني :

يسعى التوجيه الفني من خلال فئات التوجيه إلى تحقيق أهداف متعددة مرتبطة بأطراف العملية التعليمية التعلمية وهم المعلمون والتلاميذ.

#### ١- المعلمون :

تتمثل أهداف التوجيه الفني المتعلقة بالمعلمين مما يأتي:

- ١- إثارة اهتمام المعلمين وتشويقهم بالعملية التعليمية واستمرار تحسينها بما يساعد على نموهم نمواً مهنياً مستمراً.

- ٢- تدريب المعلمين على عملية التقويم الذاتي.
  - ٣- توجيه المعلم إلى ما لديه من خبرات ومهارات تفيده في تدريسه ومساعدته على إظهارها واستخدامها.
  - ٤- مساعدة المعلمين على تتبع البحوث النفسية والتربوية ونتائجها ودراساتها معهم ومعرفة الأساليب الجديدة الناتجة عنها بما يولد عند المعلم حب الإطلاع والدراسة والتجريب.
  - ٥- مساعدة المعلمين على تحديد أهداف عملهم ووضع خطة لتحقيقها وتقويمها من خلال الوسائل والأدوات المناسبة.
  - ٦- مساعدة المعلمين على التعاون فيما بينهم لتذليل الصعوبات المتعلقة بمهنتهم.
  - ٧- تشجيع المعلمين على القيام بالتجريب والتفكير الناقد البناء في أساليبهم.
  - ٨- مساعدة المعلمين للشعور بالأطمئنان على مستقبلهم لارتباط ذلك بإنجازهم.
  - ٩- تشخيص الموقف التعليمي لإبراز ما فيه من جوانب قوة لتعميقها ومواقف ضعف للتعاون على معالجتها وتحاشي نتائجها السلبية.
  - ١٠- العمل على تنمية المعلمين مهنيًا.
  - ١١- مساعدة المعلمين على التخطيط.
  - ١٢- تكوين القيادات التربوية المتخصصة.
  - ١٣- توجيه المعلمين إدراك التغيرات الاجتماعية من حيث الأسباب والنتائج وعلاقتها بعملهم وما يتطلبه ذلك من تعديل في أساليب التدريس.
  - ١٤- العمل على إقادة المعلمين من خبرات التوجيه المختلفة.
- ٣- التلاميذ :

- تتمثل أهداف التوجيه للتلاميذ بما يأتي:
- ١- تحسين موقف التعليم لمصالح التلميذ على أن يكون هذا التحسين مبنياً على التخطيط والمتابعة السليمة والتقويم.

- ٢- الاهتمام بمساعدة التلاميذ على التعلم فى حدود إمكانياته كل منهم بحيث ينمو كل منهم نمواً متكاملاً إلى أقصى ما يستطيعه وبحسب قدراته.
- ٣- تأكيد العلاقة التعاونية بين الموجه والمعلم وإدارة المدرسة بما يخدم تعلم التلميذ.
- ٤- الاهتمام بالتطبيق العلمى والربط بين ما يتعلمه التلاميذ داخل الصف وما يقومون به خارج الصف.
- ٥- ربط ما يدرسه التلاميذ ويتعلمونه بالتقدم التكنولوجى وإتاحة الفرصة للتدريب على الوسائل التكنولوجية الخاصة بالتعليم.
- ٦- إفادة التلاميذ من نواحى الود إليهم وحمايتهم من نواحى الضعف.

### ثانياً : أسس التوجيه الفنى :

يستند التوجيه الفنى إلى أسس ومركيزات تتناسب مع دورة الحديد من أهمها:

- ١- الموجه خبير بمادته وهو ناقل لهذه الخبرة إلى زملائه مع المعلمين.
- ٢- الأساليب التوجيهية تتعدد وتتنوع والريادة الصفية واحدة منها.
- ٣- المفهوم الضيق القديم للتوجيه القائم على التفتيش تغير إلى توجيه مرتبط بالتدريب.
- ٤- التوجيه علاقة إنسانية إيجابية قائمة على الفهم المتبادل بين الموجه وجميع العناصر البشرية القائمة على العملية التعليمية واحترام المعلم وقدرته وتقدير خبراته.
- ٥- المعلم بحاجة إلى التوجيه لرفع المستوى كفاياته وتحديد حاجاته والعمل على تلبيتها.

- ٦- الموجه أحد أهم العناصر المحركة في العملية التربوية وتطويرها.
- ٧- المعلم شريك الموجه في التخطيط لفعاليات التوجيه والتدريب وعنصراً فاعلاً في عملية التوجيه.
- ٨- العملية التربوية نظام له مدخلاته وعملياته ومخرجاته ، والتوجيه عنصر مهم في المدخلات وفي العمليات بماله من دور في المتابعة والتقويم والتدريب وتقديم التغذية الراجعة.
- ٩- التدريب ومتابعة انتقال أثره إلى غرفة الصف من الأعمال الرئيسية للموجه.

### ثالثاً : أنواع التوجيه الفني :

لقد وضع المتخصصون في مجال التوجيه أن هناك أنماطاً عدة للتوجيه ومن هذه الأنماط ما يلي:

#### ١- التوجيه الوقائي :

إن الموجه الذي يتمتع بذكاء ونظرة للمستقبل ويتصف بالإخلاص وبعد النظر هو ذلك الموجه الذي يتنبأ من خلال زيارته للمدرسة وللфصل الدراسي، ببعض الصعوبات والسلبيات التي يمكن أن تواجه المعلم ، وهذا يقتضى رسم خطة تربوية تمكن المعلم من مواجهة هذه الصعوبات ، فالموجه يصنع من الخطط ما يتناسب مع قدرات كل معلم وظروفه وإمكاناته فالموجه هنا يستبقي حدوث المشكلات ولا ينتظر وقوعها.

#### ٢- التوجيه العلاجي :

من مهمات الموجه متابعة المواقف التعليمية ودراستها وتحليلها لمعرفة جوانب الضعف فيها ، ثم الشروع في معالجتها مراعيماً ما يلي:

- التخطيط مع المعلم والعمل المشترك معه لمواجهة الصعوبات التي تواجه المعلم في أدائه.

- تقويم النتائج لمعرفة مدى صلاحية العلاج المقترح ومراجعتها إذا استدعى الأمر ذلك.

### ٣- التوجيه البنائي :

هذا التوجيه يتعدى معرفة نقاط الضعف في الموقف التعليمي وعلاجها لأنه يهدف إلى إحلال مفاهيم جديدة محل مفاهيم قديمة ، فليست مهمة الموجه العثور على الخطأ ، بل تقديم مقترحات مناسبة ، وخطط ملائمة لمساعدة المعلم على النمو الذاتي والإفادة من تجاربه.

وبداية التوجيه هنا الرؤية الواضحة للأهداف التربوية وللوسائل التي تحققها ، وفي التوجيه البنائي تنصب أنظار الموجه والمعلم على المستقبل لا على الماضي لأن الغاية من التوجيه تشجيع المعلمين على النمو المهني من أجل أداء أفضل.

### ٤- التوجيه الإبداعي :

لا يقتصر دور الموجه هنا على مساعدة المعلمين لتقديم أحسن ما لديهم ، بل يتعدى ذلك إلى تحريك القدرات وتضجير الطاقات المتميزة لديهم.

والموجه التربوي المبدع هو الذي يعمل على اكتشاف الموهوبين من المعلمين لاستخراج جهودهم ومساعدتهم على تحقيق أقصى ما لديهم ويعتمد تلك الأنماط على الأساليب العلمية الحديثة.

وبالإضافة إلى هذه الأنماط للتوجيه قد قسمه آخرون إلى أربعة أقسام أخرى وهي كالتالي :

١- الإشراف الاستبدائي - وفيه يعتقد المشرف أنه هو الذي يستطيع أن يقرر ما يجب عمله.

٢- الإشراف الدبلوماسي - وفيه يوجه المشرف للمعلمين توجيهاً رقيقاً لعمل ما يريد فهو ديمقراطي في مظهره استبدائي في مضمونه.



- ٣- الإشراف السلبي - وهذا النوع ناتج عن أن المشرف يعتقد أن الحرية المطلقة تؤدي إلى النجاح فيكون سلبياً في مواقفه مع المعلمين.
- ٤- الإشراف الديمقراطي - وفي هذا النوع ليمنح المشرف المعلم فرص الابتكار والإبداع ويفسح المجال أمام نموه الذاتي مع مراقبة المواقف التعليمية ومناقشتها معه للتوصل إلى الحل السليم.

### رابعاً : المسئوليات العامة للتوجيه الفني :

- تتمثل المسئوليات العامة للتوجيه الفني في المسئوليات التالية:
- ١- متابعة القائمين بالتدريس أو التوجيه أو الإشراف في مواقعهم ضماناً لحسن استغلال الإمكانيات المتاحة وتوظيف الجهود في الاتجاه السليم بقصد تحقيق النمو المطلوب للتلاميذ.
  - ٢- توجيه القائمين بالتدريس أو التوجيه أو الإشراف بقصد رفع مستوى أدائهم واستغلال إمكانيات مدارسهم وإدارتهم التعليمية التي يعملون فيها على أحسن صورة.
  - ٣- تقويم التلاميذ والمعلمين والموجهين والمشرفين على ضوء معايير محددة ويستلزم ذلك تحديد نواحي القوة والامتياز فيهم ومواطن الضعف والقصور واقتراح سبل العلاج لتحسين الأداء وتطويره وذلك بالاشتراك كمستشارين لمدرء المدارس.
  - ٤- تقويم الخطة والمناهج والكتب والعينات والأنشطة في أثناء توظيفها للإفادة منها ولزيادة العائد من ورائها وإدخال التحسينات اللازمة لرفع مستواها.
  - ٥- اقتراح تعديل أو تطوير ما يتصل بالعملية التعليمية من الوسائل المتقدمة ويستلزم ذلك:

- العلم بالسياسة التعليمية وبالاتجاهات العامة للوزارة وبأهداف كل مرحلة.
  - العلم الواضح بالمناهج وأهدافها وطرق تدريسها والأنشطة المرتبطة بها.
  - الإلمام الكامل بالكتب المقررة، وأهم المراجع المناسبة وأدلة المعلم ووسائل الإيضاح المتوافرة.
  - الوقوف على إمكانات المدارس والمديرية والإدارات التعليمية.
  - تعريف مستويات كل من المعلم والتلاميذ.
  - الإلمام بالقرارات والنشرات الوزارية المتصلة بالعملية التعليمية بعامة والمتصلة بالإدارة بخاصة.
  - دراسة البيئة من ناحيتها البشرية والمادية للإفادة منها على أساس من التخطيط السليم.
  - ٦ القيام بالتجارب الرائدة في المادة للوصول إلى تحسين العملية التعليمية.
  - ٧ القيام بأعباء التدريب على مختلف مستوياته مع الأجهزة المختصة به.
- وعلى المستوى المركزي :**
- ١ التخطيط لتطوير المادة :
  - الخطوة في المادة، المناهج، الكتب، أدلة المعلم، الوسائل التعليمية، الأنشطة المرتبطة بالمادة، المؤتمرات، الاتصال بالأوساط العملية في الداخل والخارج.
  - ٢ متابعة وسائل التنفيذ في المادة.
  - ٣ التوجيه.
  - ٤ التقويم.

الخطّة، المناهج وضع استفتاءات تقويم العملية التعليمية والتلميذ والمعلم والموجه، وضع مواصفات أسئلة امتحانات النقل والشهادات ووضع أسئلة الثانوية العامة وتقويم العملية التعليمية في المادة من خلال دراسات في تقويم الدرجات. وعلى مستوى الإدارات التعليمية :

إلى جانب ما يخص التوجيه الفني في الإدارة التعليمية من المسؤوليات العامة على الجهات الفنية بالإدارات.

- ١- تقديم دراسات للمنطقة تتناول جوانب الخبرة التربوية مثل: الخطّة، المنهج، الكتاب المدرسي، الاختبارات، الوسائل التعليمية، النشاط المدرسي، المختبرات بالمكتبات المدرسية، مستوى تأهيل المدرسين.
- ٢- متابعة التقييم المستمر لكل مدرس على ضوء لائحة الاختبارات والنشرات اللاحقة.

- ٣- عمل ندوات تربوية مع مدرس المواد.
- ٤- إعداد نشرات تربوية دورية.
- ٥- عمل دراسات ميدانية للمشكلات التعليمية مع الاستجابات الفورية للاتجاهات الوزارية في هذه الدراسات.
- ٦- الإسهام في تطوير الأبحاث التربوية في المنطقة.
- ٧- دفع النشاط المدرسي المرتبط بالمادة وإعداد جوانب نموذجية لهذا النشاط ومتابعته والاشتراك في تقويمه ووضع الضوابط المنهجية له تلك التي تكفل أن يدفع نمو الطلاب باعتباره الهدف الأساسي للعملية التعليمية.

#### خامساً : التكامل بين الإدارة المدرسية والتوجيه الفني :

إن الفصل بين الإدارة المدرسية والتوجيه الفني خطأ شائع فمدير المدرسة حتى غير المتخصص في المادة يستطيع متابعة ما يكتب وما يقرأ في المادة،

كذلك ما يعمده المدرس ويستطيع تقويم عمله ومتابعة ما يحدث داخل حجرة الدراسة من جدية واستفادة.

والنظام الانجليزي لا يفصل بين الإدارة والإشراف الفني، فهو يختار أقدم المدرسين للإشراف والإدارة بأجر معين لتحقيق نمو العملية التعليمية. وعلى المدير أن يتحقق من قيام المدرسين الأوائل بعملهم الإشرافي خير قيام ومتابعة الطرق التي تدرس بها المادة.

وعلى المدير أن يطلب موجه المادة دائماً يستشيريه ويتعرف من خلاله على مدى فاعلية تدريس المادة وما يمكن أن يتابعه من نمو المدرس في مهنته ويتعرف منه على مدى استخدام الكتاب المدرسي وتغطية كافة موضوعات المنهج. وعلى المدير متابعة تقويم التلاميذ وجدتيه والمقارنة بين درجات كراسات المكتب والمستوى الفعلي للطلاب وذلك بالاستقامة بموجه المادة كذلك يستعين بالموجه في متابعة النشاط الحقيقي ودفعه ورفع مستواه والتأكد من فعاليته بإطلاع ميسبقاً على خطة نشاط المادة.

#### سادساً : دور الموجه في عملية التوجيه :

يجب على الموجه مساعدة المعلم لتحسين العملية التعليمية ، وحسن إرشاده والأخذ بيده فعلى الموجه في المراحل الأولى من عملية التوجيه أن يكون عملياً في تشجيع ودعم المعلم، ويعد أن يشعر الموجه أن المعلم قد تعلم تحليل وتحسين أدائه عليه أن يسحب دعمه ويستمر في تشجيعه، ويجب على الموجه أن يعمل بمبدأ الإثابة حيث أن النجاح في الخبرات يجعل النقد أسهل تقبلاً.

ويجب على الموجه استخدام أسلوب الملاحظة التحليلية حيث تعتمد الملاحظة التحليلية على ملاحظة نقاط محددة في الدرس مما يسهل عليه تحديد ما يوحد الإلمام وتسجيله في تقريره، والملاحظة التحليلية من الأساليب الموجهة

بأحكام ويمكن النظر إلى دور الموجه تبعاً للمخرجات المتوقعة منه ، فيكون دور الموجه تصحيحياً وقائياً وبنائياً وإبداعياً.

- فيكون دوره تصحيحياً عندما يؤدي دوره لإصلاح الأخطاء التي يقع فيها المعلم أثناء عمله ، وهنا يكون نتيجة عمل الموجه تصحيح المسار قدر الإمكان وجعله بالشكل الذي يحقق الأهداف التربوية.

- ويكون دوره وقائياً عندما يكون دوره منع وقوع المعلم في خطأ ، ومن ثم تسير العملية التعليمية بالشكل الذي يتوقعه الموجه ، وفي هذه الحالة يأخذ في حسبانته الفروق الفردية بين المعلمين فيعامل كل معلم وفقاً لشخصيته وإمكاناته الذاتية.

- ويكون دور الموجه بنائياً عندما يرى أن نتيجة عمله ومهامه تتطلب ليس فقط الإصلاح للأخطاء بل ينبغي أن يأخذ الصواب مكانه ليصبح جزءاً من مهاراته وقدراته ، وهناك لا يقتصر دور على إحلال الصالح محل المعيب وإنما يتجاوز ذلك إلى النشاط الذي يؤدي أداء حسناً ، فيعمل على زيادة حسنة وجودته فيستمر على نحو هذا التحسين ، ولا يعتبر المعلم قديراً لأنه تخلص من عيوبه ، وإنما حين يتواصل تحسنه فينعكس أثره على طلابه جودة وإتقاناً ، فالتوجيه ينبغي أن يكون بنائياً ليصبح فيه الصواب ركيزة لصواب آخر ولبنة في بناء يتجدد سلامته وتزداد قوته.

- ويكون التوجيه إبداعياً عندما لا يقتصر على مجرد نتاج الأحسن وتقديم أعلى نوع من النشاط الجماعي ، وإنما هو حفز الهمم وتحريك القدرات الخلاقة لتخريج أحسن ما تستطيع من مجال العلاقات الإنسانية.

وهذا الدور يتطلب مستوى عال من الصفات الشخصية مثل:

- المتابعة والصبر.
- اللياقة ومرونة التفكير والثقة بالقدرة المهنية.

- التواضع والرغبة في الاستفادة من الآخرين وخبراتهم.
- الإدراك الواعي للأهداف التربوية.
- الاستعداد للسير في أفضل السبل التي توصل إليها.

### سابعاً : الكفايات الأساسية للموجه الفني :

نظراً للدور الكبير الذي يقوم به الموجه الفني والمسئوليات الكبيرة الواقعة على عاتقه كان لابد من تمتعه بمجموعة من الكفايات التي تميزه وقد صنفت هذه الكفايات بحسب المهمات المرتبطة بها إلى مجالات عدة منها :

#### ١- كفايات التخطيط :

أن أي عمل يبدأ بفكرة في الذهن ثم تتبلور وتجمع لها المعلومات والبيانات ويخطط لتنفيذها وبالتالي لابد من امتلاك كفاية التخطيط للموقف التعليمي بجميع عناصره.

- القدرة على اشتقاق الأهداف وأساليب التقويم للموقف التعليمي.
- تحديد وتنظيم واختيار الأساليب والأنشطة التعليمية.
- اختيار وتحديد الوسائل والأدوات التقويمية للحكم على مدى تحقيق الأهداف.

#### ٢- كفايات متعلقة بالمنهاج :

ينبغي على الموجه أن يكون قادراً على أن :

- يشق الأهداف.
- يحلل محتوى المناهج التعليمية في ضوء أهدافها ومعايير المحتوى الجيد.
- يخطط لتنفيذ ذلك المحتوى بعد تحليله وتحديد أساليب وطرق التدريس المتضمنة في المناهج.
- يحلل أساليب التقويم المتضمنة بالمنهاج في ضوء تقويم جيد.

- يثرى المنهاج ويطوره ويضمنه أحدث المعلومات في مجال التخصص.

### ٣- كفايات العلاقات الإنسانية :

ينبغي أن تتوفر للموجه كفايات إنسانية تعينه على القيام بواجباته خير قيام ويقوم بعمله على أتم وجه باعتباره قائداً تربوياً ميدانياً ومن هذه الكفايات:

- احترام الآخرين وتقبل أرائهم.
- التحلي بالأخلاق الرفيعة ليكون قدوة لمن يتعامل معهم.
- المساواة بين جميع من يتعامل معهم.
- الحرص والمواظبة والإتقان في العمل.
- المبادرة بالأفكار الجديدة.
- موفراً أجواء المحبة والمودة.
- تشجيع وتحفيز المعلمين على الإبداع والابتكار والتفكير.
- القدرة على اتخاذ القرار والإقتناع.
- القدرة على تلمس مشكلات واحتياجات المعلمين واحترام خصوصياتهم.

### ٤- كفايات التدريب :

ينبغي أن يمتلك الموجه الكفايات الآتية:

- قيادة المشاغل التدريبية بنجاح.
- إعداد البرامج والمواد التدريبية.
- تقويم البرامج التدريبية.
- اختيار المدربين الأكفاء.
- كفايات التقويم.
- ينبغي للموجه أن يكون قادراً على أن:
- يحدد ويختار أدوار التقويم بنوعية التكويني والختامي.
- يمارس التقويم الذاتي.

- يشجع المعلمين على استخدام أساليب التقويم الذاتى فى ممارستهم التربوية.
- يحلل نتائج التقويم ويفسرهما.

### ثامناً : ضوابط العلاقة بين المدير والموجه الفني :

توجد عدة ضوابط للعلاقة بين المدير والموجه الفني والتي من أهمها :

- ١- الانسجام والتعاون وعدم الصراع على السلطة.
- ٢- خلق معايير مشتركة للتقويم عن طريق مناقشة الأفكار.
- ٣- ممارسة التوجيه الذاتى :
- أ- فالتلميذ يتعلم أكثر عندما يأخذ على عاتقه مسئولية أكبر نحو تعليم نفسه.
- ب- المدرس يصبح أكثر فعالية عندما يكون مسئولاً عن اتخاذ القرار النهائى بشأن طريقة تدريسية على أن يطور، ولكن على النحو الذى وصفه له قطاع التربية كأهداف وهو ما نسميه بالحرية المسئولة.
- ٤- ينظر المدير إلى الموجهين كمساعدين ومستشارين وهم لا يستطيعون أن يوجهوا عمل المدرسين الأفراد بطريقة مخالفة لرغبات المدير، فهو المسئول عن تنفيذ المنهج فى مدرسته والموجهون هم المستشارون.
- ٥- العمل بنظرية التكامل : بمعنى أنه لا بد أن يحضر الموجهون الاجتماعات التى تضم مدير التربية بالمديرين للمدارس فيحصلوا جميعاً على المعلومات التى تساعدهم بفعالية فى تحسين عملية التعلم.
- ٦- العمل بمبدأ المشاركة : فنجاح موجهى التوعيات المختلفة من المواد يعتمد على كفاءتهم فى مجال عملهم ويعد بصيرتهم فى مناقشاتهم مع المديرين فلا يمكن أن ينجح الموجه لمجرد أنه يحمل بطاقة موجه وإلا أصبح مصيره الإهمال لوجوده، فنحن نبنى استحكامات أو دفاعات ضد أى شخص



يحاول أن يهددنا بسلوكه أو باستخدام معرفته فيجب على الموجه الاقتراب من أى مشكلة باقتراح فعرض مشترك لها وتقييم لتكون لديه فرصة أفضل للنجاح.

٧- إذا كانت صلة المدرس بالموجه وصلة المدير بالموجه تملؤها الثقة شعر الجميع بصداقة الموجه وزاد فرص التعاون والحاح المدير لوجوده إلى جانبه ومن هذه الضوابط تظهر التساؤلات التالية:

أ- إذا كان الإشراف الفني كما اتضح عملية تعاونية بين مدير المدرسة والتوجيه الفني فما هي على وجه التحديد مسئوليات هيئات التوجيه الفني؟

ب- وظيفة المدرس الأول تدخل ضمن الوظائف الفنية للتوجيه والإشراف كما تدخل ضمن الوظائف الإدارية، فما هي مسئوليات هذه الوظيفة على وجه التحديد؟

ج- وما هي مسئولية موجه القسم، وما موقعها من التوجيه الفني بالمدرسة الابتدائية؟

## المراجع

- ١- تيسير الدويك وآخرون ، أسس الإدارة التربوية و المدرسية و الإشراف التربوي. عمان ، دار الفكر للنشر والتوزيع .
- ٢- زوقان عبيدات . تطوير برنامج الإشراف التربوي في الأردن ، دكتوراه ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ١٩٨١.
- ٣- أعضاء هيئة التدريس المدخل في العلوم التربوية ، كلية التربية ، جامعة الإسكندرية منكرة بقسم المناهج وطرق التدريس ٢٠٠٥.
- ٤- أحمد إبراهيم أحمد . الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق ، الإسكندرية ، مكتبة المعارف الحديثة ٢٠٠٢.
- ٥- منى مؤتمن عماد الدين ، الإبداع في الإشراف التربوي ، أساليب وتقنيات ، محلية رسالة التربية ، سلطنة عمان ، وزارة التربية والتعليم ع ، ١٩٩٣.
- ٦- أحمد إبراهيم أحمد ، الإدارة التربوية والإشراف الفني بين النظرية والتطبيق القاهرة ، دار الفكر العربي ١٩٩٠.
- ٧- يحيى محمد شديقات ، على مقبل العمليات ، مدى إكساب البرنامج التدريس للمعلمين الجدد للمهارات التدريسية من وجهة نظر المشرفين التربويين في إقليم الشمال في الأردن ، مجلة كلية التربية بالمنصورة ، كلية التربية ، جامعة المنصورة ، ع ٥٢ جزء أول سبتمبر ٢٠٠٣.
- ٨- أحمد إبراهيم أحمد . تحديد الإدارة التعليمية . الأسكندرية ، مكتبة المعارف الحديثة ٢٠٠٢.
- ٩- عرفات عبد العزيز سليمان ، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي المعاصر ، القاهرة مليئة الانجلو المصرية ١٩٨٨.

- ١٠- وهيب سمعان ، محمد ميز مرسى ، الإدارة المدرسية الحديثة ، القاهرة ، عالم الكتب. ١٩٧٩ .
- ١١- محمد حامد الأفتدى ، الإشراف التربوي ، القاهرة ، عالم الكتب . ١٩٨١ .
- ١٢- أبو الفتوح ، رضوان وآخرون المدرسى فى المدرسة والمجتمع ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ١٩٧٣ .
- ١٣- محمد مصطفى زيدان ، الإدارة المدرسية بالملكة العربية السعودية ، والمملكة العربية السعودية ، دار المجمع العلمى للنشر والتوزيع .
- ١٤- أحمد إبراهيم أحمد ، الإشراف المدرسى من وجهة نظر العاملين فى الحقل التعليمى " الموجهين - المديرين - النظار - المعلمين - التلاميذ " القاهرة ، دار الفكر العربى ١٩٨٧ .
- ١٥- عبد الفنى عيود وآخرون ، إدارة المدرسة الابتدائية ، القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية ١٩٩٢ .
- ١٦- رافده عمر الحريرى ، الإشراف التربوي والنظرة المستقبلية ، مجلة رسالة التربية سلطته عمان ، وزارة التربية والتعليم ع ٦ ديسمبر ٢٠٠٤ .
- ١٧- نجاح حفير أبو عرايس ، دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم فى تنمية الكفايات التعليمية للمعلمين وطرق تنميتها ، مجلة التربية ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، ع ٦٥ سبتمبر ١٩٩٧ .
- ١٨- فهد بن عبد الله آل عمرو الألكبى ، اتجاهات المشرفين التربويين نحو مهنة التدريس المجلة التربوية ، الكويت ، جامعة الكويت ، مجلسها النشر العلمى ، ع ٥٩ ، محلية ١٥ ربيع ٢٠٠١ .
- ١٩- سالم خلف الله القرش ، التوجيه التربوي فى المملكة العربية السعودية فى ضوء بعض النماذج الحديثة ، رسالة الخليج العربى ، ع ٤٩ ، ١٩٩٤ .

- ٢٠- حسن الموسوي ، أداء المرشد التربوي من واقع آراء الطلاب بكلية التربية الأساسية لدراسة استطلاعه ، مجله كلية التربية بينها ، جامعة الزقازيق مجلدا ، ع٣٦ ، يناير ١٩٩٩ .
- ٢١- ولاء محمد زين العابدين أحمد . قصور مقترح لنظام الإشراف التربوي في مؤسسات ذرى الاحتياجات الخاصة في ضوء بعض الخبرات العالمية ، ماجستير ، كلية التربية جامعة بنها ، ٢٠٠٨ .
- ٢٢- فيعمل الملا عبد الله ، نموذج مقترح للإشراف التربوي في الرياضة المدرسية في ضوء الاتجاهات الحديثة ، مجلة رسالة التربية ، سلطة عمان ، وزارة التربية والتعليم ، ع٥ ، سبتمبر ٢٠٠٤ .
- ٢٣- إبراهيم محمد الشافعي ، الرجوع في علوم التربية لبيبا منشورات جامعة فارينوس ١٩٧٨ .
- ٢٤- كيمبولوايلز ، نحو مدارس أفضل ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ١٩٨٢ .
- ٢٥- الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي ، تحرير ناصر الصائغ ، عمان ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، ١٩٨٦ .
- ٢٦- محمود المسادر الإشراف التربوي الحديث واقع وطموح ، ارريد ا دار الأمل ١٩٨٦ .
- ٢٧- يقوب نشوان ، الإدارة الإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق ، عمان ، دار الفرقان ١٩٨٦ .
- ٢٨- أحمد بلقيس تقنيات حديثة في الإشراف التربوي ، ورقة مقدمة للحلقة الدراسية في الإشراف التربوي العقال ، عمان ٢٣٠١٨ نوفمبر ١٩٨٩ .
- ٢٩- توفيق مرعي ، أساليب الإشراف التربوي ، ورقة مقدمة للحلقة الدراسية في الإشراف التربوي الفعال ، عمان ٢٣٠١٨ نوفمبر ١٩٨٩ .

- ٣٠- عبد العزيز سلمان الحازمي ، التطلمات المستقبلية للإشراف التربوي في البحرين ، البحرين وزارة التربية والتعليم ، ومجله التربية ، ع١ ، لسنة ٢٠٠١ .
- ٣١- فؤاد على العاجز ، معوقات الإشراف في محافظات قطاع غزة كما يراها المشرفون التربويون ، مجله التربية ، جامعة الأزهر ع٩٤ ، نوفمبر ٢٠٠٠ .
- ٣٢- معهد التربية . ١٩٩٦ ، المشرف التربوي والعملية الإشرافية ، ٩ ، اليونيسكو ١٩٩٦ .
- ٣٣- عبد الرحمن إبراهيم ، المحبوب ، مهارات الموجة ، التربوي كما يدركها معلمو ومعلومات المرحلة الابتدائية بمنطقة الإحساء التعليمية ، المجلة التربوية ، الكويت ، جامعة الكويت ، مجلس النشر العلمي ، ع ٤٣ ، مجلد ١١ ، ربيع ١٩٩٧ .
- ٣٤- المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج العربي ١٩٨٥ ، الإشراف التربوي يدول الخليج العربي واقعة وتطويره ، كتب التربية العربي لدول الخليج العربي ، الرياضى ، المملكة العربية السعودية ١٩٨٥ .
- ٣٥- حمد إبراهيم العلوم ، الإدارة التعليمية فى المملكة العربية السعودية ، الكتاب الأول الجزء الأول ١٩٨٥ .
- ٣٦- إبراهيم عبد الله المنصف ، الإدارة الأسس والمفاهيم ، المملكة العربية السعودية ، الرياض ، دار العلوم ١٩٨٣ .
- ٣٧- نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، المملكة العربية السعودية ، الرياض مطابع الفرزدق ١٩٨٥ .

- ٣٨- حسين محمد محمد نور ، تقويم أداء المشرف التربوي في التربية العملية بكلية التربية جامعة الأزهر دراسة ميدانية ، مجلة التربية ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، ع ١١٦ ، فبراير ٢٠٠٣ .
- ٣٩- وضحي على السويدي ، دور مشرف التربية ، دراسة مقارنة لم كان المشرفين والطلاب المعلمين حول هذا الدور ، المجلة التربوية ، الكويت ، جامعة الكويت ، مجلس النشر العلمي ع ٢٤ ، ١٩٩٢ .
- ٤٠- فرنسي عبد النور ، أضواء على بعض مشكلات التربية العملية جامعة أسيوط ، كلية التربية ، قسم المناهج والطرق التدريس ١٩٧٨ .
- ٤١- راشد محمد الكثيري ، التربية الميدانية وأهميتها في إعداد المعلم ، مجلة كلية التربية ، جامعة الملك مسعود ، مجلد ٣ سنة ١٩٨٣ .
- ٤٢- عبد الرحمن أحمد الأحمد ، تأثير التربية العملية في إعداد المدرسين ودورة المقترح في كلية التربية المزعم انشاؤها في جامعة الكويت ، دراسات الخليج والجزيرة العربية ، ع ٢٤ سنة ١٩٨٠ .
- ٤٣- محمد الأحمدى محروس ، الإصلاح التربوي والشاركة المجتمعة المعاصرة من المفاهيم إلى التطبيق ، القاهرة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ٢٠٠٥ .
- ٤٤- درية السيد البنا ، الإشراف التربوي في مدارس التربية الخاصة في الواقع والمأمول ، مجلة كلية التربية جامعة المنصورة ، ع ٥٨ جزء ، ٢٠٠٥ .
- ٤٥- صلاح الدين إبراهيم ، حنان عبد الحليم الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق ، القاهرة ، الدار العالمية للنشر والتوزيع ٢٠٠٣ .
- ٤٦- تيسير الديوك وآخرون ، أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي ، عمان ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، ع ١٩٩٨ ، ٣ .

- ٤٧- منير أحمد البلوش ، تطوير اختيار المشرفين التربويين فى سلطة عمان ، ماجستير كلية التربية ، جامعة الملك قابوس ١٩٩٩.
- ٤٨- عبد اللطيف محمد الحليس، الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية ، واقعه مشكلاته ، مقترحات تفعيله ، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر ، ع ١١ ، أغسطس ٢٠٠٢.
- ٤٩- محمد منير مرسى ، الإدارة المدرسية الحديثة ، القاهرة ، عالم الكتب سنة ١٩٩٩.
- ٥٠- عقيل رفاعى ، عبد الكريم بدران إستراتيجية مقترحة للتفيس والمتابعة ومراقبة الجودة التعليمية بالمدارس المصرية فى ضوء نظام التفتيش بمكتب المعايير التربوية بالمملكة المتحدة ، مجلة التربية بينها ، جامعة الزقازيق ع ٢ ، مجلد ٢٠ سنة ٢٠٠٢.
- ٥١- على حمزة هجان ، واقع الممارسات الإشرافية لمديرى المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين ، دراسة ميدانية بمنطقة المدينة التعليمية ، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر ، ع ٦٩ ، يناير ٢٠٠١.
- ٥٢- إبراهيم عباس الزهيرى : أبعاد الإشراف التربوي لمديرى المدارس الابتدائية لدى مدير المدرسة فى ضوء الاتجاهات العالمية الحديثة ، مجلة كلية التربية بدمياط - جامعة المنصورة ، ع ٣٩ ، يناير ٢٠٠٢.
- ٥٣- سامح عبد المطلب إبراهيم ، تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر فى ضوء إدارة الجودة الشاملة ، دكتوراة ، كلية التربية ، جامعة المنوفية ٢٠٠٢.
- ٥٤- سعاد هاشم عبد السلام ، الإشراف الفنى فى التعليم الابتدائى بين الواقع والممكن ، دراسة تطبيقية على مدينة واحدة الليبية ، ماجستير ، كلية التربية ، جامعة طنطا ١٩٩٨.

- ٥٥- عبد الصمد الأعبري ، الإدارة المدرسية . البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر ، بيروت ، دار النهضة العربية ٢٠٠٠.
- ٥٦- منال صبرى إبراهيم ، كفايات التوجيه الفني اللازمة لموجهات رياض الأطفال ومدى توافرها لدين ، دكتوراه جامعة القاهرة معهد البحوث والدراسات التربوية جامعة القاهرة ٢٠٠١.
- ٥٧- صلاح الدين عرفة ، أفاق التعليم الجيد فى مجتمع المعرفة ، رؤية التنمية المجتمع العربى وتقدمه ، القاهرة ، عالم الكتب ٢٠٠٥.
- ٥٨- عبد الوهاب سعود الباييضى ، المعوقات التى تحد من فاعلية الممارسات للإشرافية كما يراها المشرفون التربويون بمدينة الرياض ، مجلة كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، ع ٥٠ ، مايو ٢٠٠٥.
- ٥٩- أحمد إبراهيم أحمد ، الإشراف المدرسى والعيادى ، القاهرة ، دار الفكر العربى ١٩٩٩.
- ٦٠- عبد العزيز إبراهيم عبد العزيز ، معايير اختيار المشرفين التربويين ومدى موافقتها الأسس العلمية للإشراف التربوى من جهة نظر المشرفين التربويين ومديرى المدارس بمنطقة ارج التعليمية ، ماجستير ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ١٩٩٧.
- ٦١- نوال عبد الله الشيخ ، تدريب المشرفين التربويين فى دولة قطر ، واقعة مشكلات مجلة التربية ، قطر ، ع ١٩٩٩ ، ١٣٠.
- ٦٢- فيصل عبد الله ياكثير مهارات الإشراف الإدارى الفعال ، بيروت ، دار قابس ١٩٩٩.
- ٦٣- مايكل يرادلى ، الريادة والتجربة فى مجال الإشراف التربوى : أفاق تجرية استراتيجيين من أجل تحقيق الأفضل للطالب الفرد ، المؤتمر التربوى الثالث . الإشراف التربوى إدارة لوجود التعليم من خليفة بن



زايد للمعلم ، كلية إيرتديل ماكبرايد كريسنت، استراليا ١٥- ١٦ مارس ٢٠٠٥.

٦٤- على أحمد مقرب ، النمو المهني وحاجات الإشراف التربوي لمعلمي التعليم الإبتدائي دراسة ميدانية البحث في التربية وعلم النفس ، مجلد ١٤ ، ع ٢ ، أكتوبر ٢٠٠٠.

٦٥- محمد إبراهيم عبد الجواد . تقويم نظام الإشراف الفني في جمهورية مصر العربية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة ، ماجستير ، كلية التربية ، جامعة بنها ٢٠٠٢.

٦٦- هناء محمد جلال، تطوير نظام الإشراف الفني بالتعليم الثانوى العام فى ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة ، دكتوراه ، جامعة المنوفية ٢٠٠٤.

٦٧- عوبنة طالب أبو سبتة ، تقويم المهارات الإشرافية للمشرفات الإدارية فى ضوء مسئولياتهم التى حددتها الرئاسة العامة للتعليمية البنات دراسة ميدانية استطلاعية فى مدينة الرياض ، مجلة البحوث النفسية والتربوية ، كلية التربية جامعة المنوفية، ع ١، سنة ٢٠٠٠.

٦٨- منير أحمد اليلوش تطوير اختيار المشرفين فى سلطنة عمان ، ماجستير كلية التربية ، جامعة الملك قابوس ١٩٩٩.

٦٩- إبراهيم عبد العزيز الشنئى ، الإشراف التربوى ، مفهومه وأساليبه وأهدافه رسالة الإشراف التربوى إدارة التعليم بالجمعة السنة الأولى، ع ٣، ١٤١٩.

٧٠- الإدارة العامة للإشراف التربوى ، دليل المشرف التربوى ، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية ١٤١٩م.

- ٧١- وايزكمبول ، نحو مدارس أفضل ، ترجمة فاطمة محبوب ، القاهرة، الانجلو المصرية سنة ١٩٨٢.
- ٧٢- على بن سعداد الفرنى نحو إشراف تربوى شامل نموذج وطنى ، مبتكر رسالة الإشراف التربوى بإدارة التعليم بالجامعة ، السنة الأولى . العدد الثانى ١٤١٩هـ.
- ٧٣- صابحة سنغير ، تحديث التوجيه التربوى ومطالبة ، الإشراف التربوى ومطالبة ، الإشراف التربوى فى الوطن العربى دافعة وسبل تطويره ، تونس المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم .
- ٧٤- محمد محمد إبراهيم ، واقع الإشراف التربوى فى مدينة الإحساء بحث ميدانى إدارة التعليم بمحافظة الإحساء مطابع المدينة (س.ت).
- ٧٥- طارق عبد الرؤف عامر ، ربيع محمد ، الصنف المتمايز ، عمان ، الأردن، دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.
- ٧٦- فؤاد على العاجز ، معلومات العمل الإشراف فى محافظة قطاع غزة كما يراها المشرفون التربويون ، مجلة التربية ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، ع ٩٤ ، نوفمبر ٢٠٠٠.
- ٧٧- معهد التربية ، المشرف التربوى والعملية الإشرافية ، الإنروا ، اليونسكو ، ss125Revgo ١٩٩٦.
- ٧٨- يعقوب تشوايد ، الإدارة والإشراف التربوى ، عمان ، دار الفرقان ١٩٩١.
- ٧٩- محمود طافش ، قضايا فى الإشراف التربوى ، الأردن ، دار النشر ١٩٨٨.
- ٨٠- أخليف يوسف الطراونة ، أثر برنامج تطور الإشراف التربوى على وضوح مفهوم الإشراف التربوى الحديث لدى المشرفين التربويين فى

مديرية التربية والتعليم لمنطقة الكرس ، مجلة العلوم الاجتماعي والإنسانية ، ليبيا ، الهيئة القومية للبحث العلمي ، السنة الرابعة ١٩٩٨.

٨١- محمود أحمد ماء ، الإشراف التربوي الحديث واقع طموح ، عمان ، دار الفكر سنة ١٩٨٦.

٨٢- ذوقان عبيدات ، برنامج تطوير الإشراف التربوي ، عمان ، وزارة التربية والتعليم .

٨٣- منشورات مطبوعات المادة التدريسية ، ١٩٩٤.

٨٤- وضحي على السويدي ، دور مشرف التربية دراسة مقارنة لمدرجات المشرفين والطلاب المعلمين حول هذا الدور ، المجلة التربوية ، الكويت ، جامعة الكويت ، مجلس النشر العلمي ، ٢٤ع ، صيف ١٩٩٢.

٨٥- محمد زيدان حمدان ، تقييم وتوجيه التدريس ، المملكة العربية السعودية ، الدار العربية للنشر والتوزيع ١٩٨٤.

٨٦- فهد بن عبد الله آل عمرو واللكبي ، اتجاهات المشرفين التربويين نحو مهنة التدريس ، المجلة التربوية ، الكويت جامعة الكويت ، مجلس النشر العلمي ، ٥٩ع ، بيع ٢٠٠١.

٨٧- أحمد عبد الباقي البستان ، حسن جميل طة ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، الكويت ، دار العلم ١٤٠٣م.

٨٨- أوجيتي مدانات ، برزه كمال ، الإشراف التربوي التعليمي ، الأردن ، عمان ، دار مجدلاوي للنشر سنة ١٩٨٧.

٨٩- أحمد إبراهيم أحمد ، الإشراف المدرسي وجهة نظر العاملين في الحقل التعليمي ، القاهرة ، دار الفكر العربي ١٩٨٧.

- ٩٠- محمد سليمان شعلان وآخرون ، الإدارة المدرسية والإشراف الفني ، القاهرة مكتبة الأنجلو المصرية ١٩٨٧.
- ٩١- عرفات عبد العزيز سليمان ، استراتيجيات الإدارة في التعليم دراسة تحليلية مقارنة القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٨٥.
- ٩٢- حسين عبد الرحمن التهامي ، المدخل إلى أصول الإدارة ومبادئ الإدارة العامة ، القاهرة ، الدر العالمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.
- ٩٣- مساعد الهارون ، الإدارة في المجال الرياضي ، الكويت ، مؤسسة الكويت للتقدم العلمي ، إدارة التأليف والترجمة، ١٩٨٥.
- ٩٤- إبراهيم عصمت مطاوع ، امينة أحمد حسن ، للإصول الإدارية للتربية ، القاهرة دار المعارف ١٩٨٤.
- ٩٥- نشوان يعقوب ، تقويم الممارسات الإشرافية في الأردن من وجهة نظر المعلمين مجلة كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، الرياض.
- ٩٦- عبد العزيز عبد الوهاب البابطين ، نحو إشراف تربوي شامل نموذج وطني مبتكر رسالة الإشراف التربوي ، بأدارة التعليم بالجمعية ، السنة الأولى ، ع ٢٤ ١٩٩٤.
- ٩٧- عبد العزيز سليمان الحازم ، التطلمات المستقبلية للإشراف التربوي في البحرين ، وزارة التربية والتعليم ، مجلة التربية ، ع ٢٠٠١، ١.
- ٩٨- عبد العزيز سليمان الحازم ، مجالات الإشراف التربوي لتنفيذ السياسات التعليمية البحرين ، وزارة التربية والتعليم مجلة ، التربية ، ع ٢٠٠١، ٢.
- ٩٩- يسرى أحمد الحدان ، الإشراف التربوي بمرحلة التعليم الأساسي في ضوء التقويم التربوي التكويني في دولة البحرين ، ماجستير ، كلية التربية ، جامعة البحرين ، ٢٠٠١.

١٠٠ - محمد حسن المفيدى ، نحو اشراف تربوى أفضل ، الرياض ، مكتبة  
الشيد للنشر ، ٢٠٠١.

- 1- Delm Dells -- Dora Quality Supervision and Organization for quality teaching : Educational leadership, May 1987.
- 2- Gerald D. Baily and Rosemary Talab Enhancing the clinical supervision model with the video tape recorder, Educational technology, January 1987.
- 3- Lovell, Johnt T. & Willesk, 1998, supervision for better school (5thed) N7: prentice Hall inc.
- 4- Marks J and others, 1978 Hand Book of Educational supervision Boston, Alen & Bacon.
- 5- Sergiavonni, Thomas (1975) Professional Supervision for professional teacher. Association for Supervision and Curriculum Development. U.S.A.
- 6- Ogden, James & Ogden Denis : Retailing integrated Retail Management Houghton Niffin Company, Boston, New York 2005.
- 7- Berman Barry & Evans Joel : Retail Management : A Strategic Approach. 9<sup>th</sup> cd, prentice Hall of India private Ltd, New Delhi 2005.
- 8- Helen Hazi : Supervision Traveling : The Forgotten sister Discipline of Educational Administration, M.A Thesis submitted to Educational Administration quarterly of West Virginia University 1998.

- 9- Nolan Anna : Supervision for Educational Psychologists : How are we doing ? Educational Psychology in Practice. Vol 15 – No2 – 1999.
- 10- Robbins, Stephen & Coulter, Mary : Management 8<sup>th</sup> edition Pearson prentice Hall, upper saddle River U.S.A, 2005.
- 11- Heneman, Herbert & Judge, Timothy : Staffing organizations McGraw Hill & Lrmin 2003.
- 12- Daft, Righard : Organization Theory and Practice, 5<sup>th</sup> ed, West Publishing Company, Los Angeles 1995.
- 13- Bdrman, Barry & Fvans, Joel : Retail Management : A strategic Approach 9<sup>th</sup> ed, prentice Hall of India Private Ltd, New Delhi 2005.
- 14- Bulin, Judith : Supervision : Skills for managing work and leading people, 1<sup>st</sup> ed, Houghton Mifflin company. U.S.A. 1995.
- 15- Rue, L. Byars L : Supervision : Key link to productivity 7<sup>th</sup> ed, McGraw Hill 2000.
- 16- Bullin, Judith : Supervision : Skills for managing work and leading people, 1<sup>st</sup> ed, Houghton Mifflin Company, U.S.A. 1995.
- 17- Martin, Broadwell : The supervisor and the on- the job training 1<sup>st</sup> ed, Edition – Wesley Publishing Company 1995.

- 18- Lussier, Robert : Human Relations in Organizations : A skill – Building approach 3<sup>rd</sup> ed, Lvmn Times Mirror Higher Education Group 1996.
- 19- Metzler, M 1990 : Instructional Supervision for physical education : Human Kinetics.
- 20- Randall E. 1992, Systemantic Supervision for Physical education : Il-Human Kinetics.
- 21- Rink, J. 1998, Teaching Physicical Education for Learning (3<sup>rd</sup> ed) Boston, MA, MacGraw Hill.
- 22- Sidentop, D (1991) Developing Teaching skills in Physical education (3<sup>rd</sup> ed) Mountain view, GA, May field.

## الفهرس

### رقم الصفحة

٧	مقدمة
١١	الفصل الأول : أسس ومبادئ الإشراف
٤١	الفصل الثاني : مفهوم وأهداف الإشراف التربوي
٦٥	الفصل الثالث : أنماط وأنواع الإشراف التربوي
٩١	الفصل الرابع : المشرف التربوي - مسئولياته وأدواره
١٢٥	الفصل الخامس : الإشراف الفني
١٦٣	الفصل السادس : مدير المدرسة والإشراف الفني
١٨٩	الفصل السابع : التوجيه التربوي
٢٠٩	الفصل الثامن : التوجيه الفني
٢٢٥	المراجع



\* المصلي : قناة كتب ترويجية ( على التليجرام ) \*



مؤسسة طبية للنشر والتوزيع

7 علام حسيب - ميدان الظاهر - القاهرة

ت: 27867198 - 27876470 فاكس: 27876471

محمول: 0191848808 / 0103450041 / 0106242622

E-mail: TIBA\_ONLINE@hotmail.com

\* مكتبة ابن عمرش \*

\* Telegram : @edubook